**جامعة دمشق**
**كلية الاقتصاد**
**قسم إدارة الأعمال**
**الدراسات العليا**

# استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل
## دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق

**دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال**

إعداد الطالبة:

هبة محمد زرقان الفرخ

إشراف الدكتور

جمال اليوسف

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

1430 ه – 2009 م

# الإهداء

إلى نور عيني ودفء قلبي وجمال أيامي

أمي العزيزة

لمن حبه الكبير وتوجيهه الدائم يمنحني العزم والمثابرة على الدوام

أبي الحبيب

إلى من يشاركوني الحياة بحلوها ومرها إلى رفقاء الدرب

أختي وأخي

إلى أصدقائي

هبة زرقان الفرخ

## كلمة شكر

بعد شكر الله عز وجلّ على ما وهبني من عزمٍ وقدرةٍ لإنهاء هذا البحث أتقدّم بخالص الامتنان والتقدير للدكتور جمال اليوسف على دعمه لي ونصحه وإرشاده الدائمين فكان حقّاً نعم المعلم.

كما أتقدّم بجزيل الشّكرِ للدكتور قاسم النُعيمي، وللدكاترة الأفاضل المقيّمين للرسالة.

وأتوجّه بشكرٍ خاص للعاملين في جامعة دمشق من كافة المستويات الإداريّة وفي جميع الأقسام للوقت الذي منحوه لي وتفضلهم بالإجابة على الاستبيان بكلِّ صدقٍ وموضوعيّة.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

# فهرس الأشكال

# الملخص باللغة العربية


تعتبر إدارة الأعمال من أهم العلوم في عالمنا المعاصر وهذا العلم له فروعٌ ومواضيع متشعّبة ومتعددة، ولعلّ إدارة الموارد البشرية من أهم فروع هذا العلم نظراً لاهتمامها المباشر بأكثر الموارد ندرةً وفاعلية ألا وهو العنصر البشري.

هذه الدراسة لا تُلقي الضوء بصورةٍ مباشرةٍ على إدارة الموارد البشرية كعلمٍ مستقل ولكن نناقش موضوعاً أكثر اتساعاً وعمقاً، ألا وهو استراتيجيّة الموارد البشريّة وبشكلٍ أكثر تفصيلاً استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل، وكل من الموضوعين السابقين من الأهمية بمكان.

ظاهرة دوران العمل ومنذ نشوئها ربطت بالجانب المادي وشكلت تحدياً للمنظمات على اختلاف نشاطاتها نظراً للخسائر التي تنجم عنها: (مادية، بشرية، زمنية) وفي هذه الدراسة نسعى لإيجاد وسائل لمحاولة السيطرة على هذه الظاهرة وذلك من خلال الافتراض بوجود علاقة بين استراتيجية التوظيف ودوران العمل وقد تمّ الاستعانة بمتغيرٍ وسيط وهو الرضى الوظيفي.

الجانب النظري في هذه الدراسة ناقش موضوعاتٍ متعلقة باستراتيجيّة التوظيف ودوران العمل، أمّا الجانب العملي فقد اعتمد على تحليل البيانات التي تمّ جمعها بوساطة:

1) الاستبيانات.
2) المقابلات الشخصية.

ونهايةً تمّ عرض النتائج والتي تمثلت بوجود علاقةٍ بين استراتيجية التوظيف ودوران العمل فاستراتيجية التوظيف الشفافة العادلة تساهم في تحقيق الرضى الوظيفي الذي يُساهم بدوره في تقليل معدّل دوران العمل، وأخيراً تم تقديم مجموعة من التوصيات الهامة.

# الباب الأول: الدراسة النظرية

الفصل الأول: مدخل الدراسة

المقدمة.

أولاً: مشكلة وأهداف وأهمية الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

المقدمة:

المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها تعد كياناً متكاملاً موحَّد الأجزاء والتوجهات، وعلى الرغم من التنوُّع الكبير الذي تشهده المنظمة في قطاعاتها وأقسامها إلاّ أنّ الانسجامَ بين هذه القطاعات مطلوبٌ لتحقيق رسالةِ المنظّمة، وتلعب الإدارةُ الاستراتيجية دوراً مميزاً في هذا الاتّجاه مما جعلها تشغلُ حيِّزاً كبيراً من تفكير الإداريين والقياديين لأنها تساعد المنظمة بادئ ذي بدئ في تحديد رسالتها، غاية وجودها، أهدافها، خططها، سياساتها ... ثمّ تُتَرجم كلُّ إدارة من إدارات المنظمة تلك الخطط والغايات بأسلوبٍ يتناسب وطبيعة هذه الإدارة ونشاطاتها.
إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة التي يجب أن نتناولها من وجهة نظرٍ استراتيجية حيث تؤثر هذه الإدارة وبصورةٍ مباشرة على أعمال المنظمة ونشاطاتها ولعلَّ السبب الرئيسي لذلك هو تنوع وظائفها ومهامها من تحليلٍ، توظيف، تدريب، تقييم ...
ويعدُّ التوظيف من الأنشطة المؤَثِرة على مستقبل المنظمة ومستوى أدائها حيث ينجم عن هذه العملية ملء وظائف المنظمة الشاغرة بأفرادٍ تتوفر لديهم الصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف، وهنا غالباً ما تقع المنظمة بأخطاء وتتحمل خسائر كبيرة نتيجة اختيارٍ خاطئ فالمنظمة قد تعين شخصاً غير مناسب أو ترفض شخصاً مناسباً ... كلُّ هذه القرارات الخاطئة لها انعكاسُاتها على أداء المنظمة ورضى العاملين ودورانهم.
وأنَوهُ هنا إلى أنَّ عملية التوظيف تنطوي على ثلاث عملياتٍ أساسيَّةٍ ألا وهي: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، وجميع هذه العمليات تتميز بالتّكامل والتّناغم فيما بينها حيث تعدُّ سلَّةً متكاملةً منسقةً ويُعتبر نجاحُ كلِّ عمليّةٍ مرتبطاً بنجاح كل العمليات السابقة واللاحقة فالاختيار الجيد مثلاً مرتبط باستقطابٍ جيد لأفرادٍ تتوفَّر لديهم الصفات والمؤهلات الضرورية لشغل وظائف محددة وهذه الصفات والمؤهلات تحدد بصورةٍ مسبقة عبر عملية تحليل وتصميم الأعمال والتي تعد الموجه الأساسي لكلِّ أنشطة إدارة الموارد البشرية.
وبعد بذل كل هذه الجهود للحصول على الموظفين الملائمين للوظائف الشاغرة تجد المنظمة نفسها أمام تحدٍّ كبيرٍ يواجهها ألا وهو الحفاظ على موظفيها وخاصةً النخبة منهم لما يشكلونه للمنظمة من مزايا تنافسية تعود عليها بالربح المادي والمعنوي والسعي لمنع انتقالهم إلى منظماتٍ أخرى منافسة.
إنَّ ظاهرة انتقال الموظفين بين المنظّمات هي ما يطلق عليه دوران العمل وقد يرى البعض أنّ السبب الرئيسي لهذه الظّاهرة هو الدّافع الماديّ، ولكن وفي ضوء الدّراسة الميدانيَّة وجدت الباحثة أنّ الدّافع الماديّ ليس هو العامل الأساسي لهذه الظاهرة، بل هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً أهمها سياسات المنظمة الداخلية بالنسبة للموارد البشرية
هذا ما أثار اهتمامنا لاختيار موضوع البحث حول استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل لعلَّ الباحثة تستطيع أن تُلقيَ شيئاً من الإضاءة على أهمية هذه العملية وأثرها على المنظمة.
وقد جاءت هذه الدراسة متضمنة سبعة فصول موزعة على قسمين، القسم النظري والذي يتضمن خمسة فصول هي :

1. مدخل الدراسة.

2. التّوظيف.
3. توصيف الموارد البشرية.
4. استراتيجيّة التّوظيف.
5. دوران العمل.

أمّا القسم العملي فهو يتضمن ثلاثة فصول هي:

6. منهج الدراسة وإجراءاتها.
7. عرض نتائج الدراسة.
8. النتائج والتوصيات.

## أولاً: مشكلة وأهداف البحث وأهميته:

**مشكلة البحث:**

شهدت سوريا في السنوات الأخيرة انفتاحاً كبيراً في مجال التعليم الأكاديمي من حيث السماح للعديد من المنظمات الأكاديمية - العالمية منها والمحليَّة - بالدخول إلى قطاع التعليم بعد أن كان هذا القطاع حكراً على جهةٍ واحدة، ومع هذا الانفتاح وسعياً من هذه المنظمات الجديدة للحصول على أفضل وأكفأ المهارات البشرية وعلى اعتبار أنَّ معظم الأفراد ذوي المهارة في هذا المجال هم من العاملين في جامعة دمشق بدأت نسبُ التَّسرب في الجامعة بالارتفاع خاصةً بين الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات الكبيرة - وهذا مما لمسته الباحثة أثناء الدراسة الميدانية - وعلى الرغم من الاختلاف الكبير بين السياسات الداخلية لهذه المنظمات وجامعة دمشق من حيث ساعات الدوام الرسمية، التعويضات، الأجور ... إلا أنّ ما لمسه الأفراد من جدية هذه المنظمات وبذلها الكثير لتحديد احتياجاتها وترجمة تلك الاحتياجات بصورةٍ عملية وسعيها الحثيث لتوفير متطلباتها من الكوادر البشرية المتميزة مع العمل الدائم على تطويرها والارتقاء بمستوياتها، كان له أعمق الأثر لدى الأفراد ولعله شكل السبب الرئيسي لانتقالهم للعمل لديها، إضافة إلى الجانب المادي والذي كان عنصراً رديفاً.

وهنا بدأت المشكلة لدى جامعة دمشق بالتّبلور والتّشكّل وإن لم تكن ظهرت بشكل واضح ولكن ومع مرور الزمن ستتفاقم المشكلة وسنجد النخبة من موظفي الجامعة تسربوا منها.

ويمكننا التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

1) ما مدى مراعاة تطبيق استراتيجيات توظيف شفافة في جامعة دمشق ؟
2) ما مدى إدراك جامعة دمشق لاحتياجاتها الفعليّة من الكوادر البشرية ؟
3) هل تطبق الجامعة سياسات تساهم في تعزيز رضى الموظفين ؟
4) هل تدرك جامعة دمشق التحدّي الذي تفرضه عليها الجامعات الخاصة من حيث أنها تشكل منافساً لها للحصول على الكوادر المؤهلة ؟
5) هل هناك تنبه لظاهرة دوران العمل وغياب الكوادر الفاعلة ؟
6) هل هناك ممارسات فعليّة من قبل الجامعة للحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة لديها ؟

**أهداف البحث:**

يمكن تلخيص أهداف البحث بالنقاط التالية:

1. إسقاط الضوء على آليّات التّوظيف في جامعة دمشق ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف عملية التوظيف ( الحصول على الفرد المناسب ).
2. دراسة تأثير استراتيجية التوظيف على دوران العمل في جامعة دمشق.
3. تحديد مدى تأثير استراتيجيات التوظيف على مستويات رضى العاملين.
4. تحديد مدى تأثير مستويات الرضى الوظيفي على دوران العمل.

5. تحديد العوامل المساعدة على صياغة استراتيجيات توظيف ناجحة وتحديد المعوقات التي تواجهها، واقتراح التحسينات التي يمكن إدخالها على عملية التوظيف بما يخدم نهاية مصلحة الجامعة ويحقق النتائج المرجوة.

## أهمية البحث:

تتّضِح أهمية البحث انطلاقاً من:

- أركان استراتيجية التوظيف الثلاثة: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين والتي يجب إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية لضمان نجاح بقية الأنشطة في المنظمة، ولعلّ أهم الأسباب التي أدّت إلى إلقاء الضوء بصورةٍ كبيرة على أنشطة التوظيف أنَّها تزود المنظمة بأهم وأكثر الموارد نُدرةً وفاعليّةً ألا وهو العنصر البشري.
- تسعى استراتيجيّة التّوظيف إلى وضع الشّخص المناسب في المكان المناسب وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص المتقدم للوظيفة وهذا من شأنه أن يقلل معدلات الدوران والغياب ويزيد من رضى العاملين حيث يشعر الأفرادُ بجديَّة سياسات التوظيف المطبّقة مما ينعكس على أدائهم وزيادة احترامهم والتزامهم بعملهم.

والمنظّمة لكي تضمن نجاح استراتيجية التوظيف تسعى لأن تكون هذه العملية منسجمة مع كلٍّ من:

1- عملية تحليل وتصميم الأعمال والتي تُزوِّدُ المنظّمة بتفاصيل دقيقة عن طبيعة الأعمال في المنظمة، ماهيتها، أسلوب إنجازها، صفات القائمين عليها، ...
2- عملية تخطيط الموارد البشرية والتي تُمدُّ المنظّمة بمعلومات عن الاحتياجات الكمية والنوعية من العنصر البشري.

وهذا التكامل مابين هذه الأعمال من شأنه أن يساهمَ في تعزيز مكانة المنظّمة وضمان أداء يتناسب مع المستويات المطلوبة.

في ضوء ما ذكر تتّضح أهميّة البحث نظراً لما يتعرض له من نقاطٍ وجوانب هامة في نشاط المنظمات ومما يزيد بحثنا أهمية قلة البحوث الميدانية في مجال دوران العمل على صعيد سوريا عموماً وجامعة دمشق خصوصاً خاصة وأننا نجد ندرةً في الدراسات الميدانيّة على مستوى التعليم الجامعي.

## عناصر ومتغيرات البحث:

ينطوي البحث على متغيرين أساسيّين هما:

1. استراتيجية التوظيف ويُمثّل المتغير المستقل في بحثنا.
2. دوران العمل وهو يُمثّلُ المتغير التابع.

كما استعانت الباحثة بمتغيرٍ وسيط هو الرضى الوظيفي.

## ⇦ **فرضيات البحث:**

لقد تم صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي:

*الفرضية الأولى:* توجد علاقة ذات دلالةٍ إحصائيَّة بين استراتيجيّة التوظيف ومعدل دوران العمل..

*الفرضية الثانية:* توجد علاقة ذات دلالةٍ إحصائيَّة بين شفافيّة أساليب التوظيف ومستويات الرضى الوظيفي.

*الفرضية الثالثة:* توجد علاقة ذات دلالةٍ إحصائيّة بين الرضى الوظيفي ومعدل دوران العمل.

## ⇦ **منهج البحث:**

إعتمَدنا في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة وأهداف الدراسة والتي تقوم على إطارين رئيسيين:

1) الإطار النظري: الذي يُسلّط الضوء على عملية التّوظيف بأركانها الثلاثة ( الاستقطاب، الاختيار، التعيين ) إضافة إلى مفهوم استراتيجية الموارد البشرية عموماً والتوظيف خصوصاً وظاهرة دوران العمل أسبابها، انعكاساتها على المنظمة .. وقد تمّ الاستعانة بالكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتوفرة باللغتين العربية والانكليزية لتغطية هذا القسم.

2) الإطار الميداني: ويتمثل في التعرف الميداني على واقع عملية التوظيف في عينة الدراسة وذلك من خلال المقابلات الشخصية التي أجريت مع بعض أفراد العينة من جهة وتوزيع استمارات استقصاء معدة مسبقاً، ومن ثم تحليل البيانات والمعلومات بصورةٍ موضوعية وصولاً إلى النتائج.

## ⇦ **مجتمع وعيِّنة البحث:**

إنّ مجتمع البحث هو جامعة دمشق بما تتضمنه من كليات وهيئاتٍ إدارية تابعة لها، أمَّا عيِّنة البحث فتتمثل بالإدارة المركزية لجامعة دمشق بما تتضمنه من موظفين من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات المهنية.

## ⇦ **حدود البحث:**

تم تحديد الدراسة في المجالات الآتية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة تقييم أثر استراتيجية التوظيف على دوران العمل في جامعة دمشق.
2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على نطاق جامعة دمشق فقط.
3. الحدود الزمنية: تمّ تغطية جميع العاملين في جامعة دمشق الإدارة المركزية حتى عام 2009.
4. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في جامعة دمشق الإدارة المركزية.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

**أ- الدراسات العربية:**

**1-** دراسة عادل الجودة 1970: بعنوان " **اختيار العاملين وتوجيههم في صناعة الغزل والنسيج في الجمهورية العربية السورية** " وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- وضع العامل في المكان الذي لا يتناسب مع قدراته واستعداده وميوله يؤدي غلى قلقه وعدم استقراره في العمل.
- عدم اطلاع العامل على شروط العمل وظروفه قبل تعيينه أسهم في تحقيق ظاهرة دوران العمل.

**2- دراسة عمرو غنايم 1981**: بعنوان **"وظيفة الاستقطاب والاختيار"** وقد تكونت عينة الدراسة من (257) مفردة من موظفي الإدارات الحكومية في بيروت، وأوضحت أنّ عملية الاختيار الناجحة تمر بعدة مراحل تتوقف على طبيعة المنظمة وسوق العمل والسياسة العامة التي تتبعها المنظمة وتشمل هذه المراحل:

- حصر الوظائف المطلوب شغلها بعد حساب عدد الوظائف الموجودة فعلاً على ضوء السياسة التوسعية التي تتبعها المنظمة.
- أخذ معدل دوران العمل في الاعتبار.
- مراجعة مركز العاملين في المنظمة بمعنى حصر للقوى البشرية الموجودة من حيث "الأفراد القابلين للترقية، الأفراد على وشك التقاعد، الأفراد غير القابلين للترقية، ..."
- مراجعة المتغيرات المنتظرة والمتوقعة في الهيكل التنظيمي.
- تحديد عدد الأفراد من العاملين الممكن ترشيحهم لشغل الوظائف الشاغرة أي مدى إمكانية اللجوء إلى المصادر الداخلية للاستقطاب.

**3- دراسة سعود بن محمد النمر1996** : بعنوان **"الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته"** التنظيمي وقد تمت على عينة عشوائية من موظفي الإدارة الوسطى في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (359) موظفاً وكان أحد نتائجها أنَّ:

دوران العمل من الأسباب التي تؤدي إلى وجود صراع تنظيمي في المنظمة حيث يؤدي إلى خروج العاملين من المنظمة، ضياع فرص الترقية والعلاوات، ووجود نفقات إضافيّة نظراً للعوامل التالية:

- الوظائف الشاغرة والتي تحتاج إلى من يشغلها وهذا ينجُم عنه نفقات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- نفقات ناتجة عن عمليات تعريف العاملين الجدد بالمنظمة وتدريبهم.

**4- دراسة منير خالد عباس 1999** : جامعة دمشق - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان **" آثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية "** ومن أهم النتائج لهذه الدراسة ما يلي:

لدوران العمل آثار سلبية على الرضى الوظيفي وعلى الإنتاجية، كما يؤدي ترك العاملين لعملهم في المنظمة إلى خسارة المنظمة للتكاليف المادية والزمنية التي أنفقتها عليهم في اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم.

**5- دراسة كندا أبو دان 2006** : جامعة حلب – رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة بعنوان **" العوامل المؤثرة في معدل دوران العمل بالتطبيق على قطاع الصناعات النسيجية الخاصة في سوريا "** .

وقد بينت الدراسة أنّ سياسات المنظمة تجاه الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على دوران العمل فالسياسات الناجحة تساهم في التخفيف من معدل الدوران كما كان للأجور أثرٌ كبير في رفع معدلات دوران العمل.

**6- دراسة معاذ نجيب غريب 2008:** جامعة دمشق - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة بعنوان **" التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بالإنتاجية دراسة ميدانية على معامل الغزل في سوريا "** .

وتوصل الباحث في نهاية دراسته إلى أنّ دوران العمل يُؤثر على الإنتاجية بصورةٍ سلبيّة كما توجد علاقة بين الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والإنتاجيّة.

ب- **الدراسات الأجنبية:**

1- **دراسة (Mortensen) 1987**: بعنوان **" أثر البطالة على مستويات الغذاء الاقتصادي"**

وقد توصّل إلى النتائج التالية:

- يجب على الشركات تأسيس استراتيجية توظيف تأخذ بعين الاعتبار التأثير النسبي للأجور على كفاءة استراتيجية التوظيف.
- استراتيجية التوظيف يجب أن تقوم على نتائج تحليل وتصميم العمل والتي تقدم صورةً واضحةً عن المعايير والشروط التي سيتم انتقاء الأفراد استناداً لها.
- إنّ استراتيجية التوظيف الناجحة هي التي يكون لها تأثيراً إيجابياً على أداء الأفراد من جهة تحسين الإنتاجية.

2- **دراسة (Simon Commander) 1998** : حول استراتيجيات التوظيف وأهم توصياتها:

إنَّ استراتيجية التوظيف من الاستراتيجيات الهامة في المنظمة والمتّسعة التطبيق وهذه الاستراتيجية تظهر بشكلٍ قوي عند استقطاب أفراد يُتَوقع منهم أن تكون إنتاجيتُهم عالية هذا يعني أنَّ استراتيجية التوظيف تؤثر تأثيراً إيجابياً على كفاءة الإنتاجية.

3- **دراسة ( Kevin M. Morrell, John Loan-Clarke ) 2001**: بعنوان "Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover"

والتي تركزت على موضوع دوران العمل وأنماطه الإدارية، وانتهت الدراسة إلى ما يلي:

- يجب على المنظمات السعي للسيطرة على ظاهرة دوران العمل والحد منها لما تشكله للمنظمة من تحدٍ كبير.

- تتنوع الأنماط الإدارية لظاهرة دوران العمل ومع هذا التنوع تختلف الأساليب التي يجب اتباعها للحد من هذه الظاهرة.
- ترتبط سياسات المنظمة الداخلية بصورةٍ عكسية مع معدلات دوران العمل.

4- **دراسة (Jcaho) 2007** : أعدَّت لتقييم قدرة العاملين في المستشفيات وشملت الدراسة (5) مشافي وانتهت إلى التوصيات التالية:

التقييم الجيد لقدرات العاملين يبدأ من استقطاب واختيار جيد للعاملين حيث يجب أن نسعى دائماً لاختيار الشخص المناسب ووضعه في الموقع المناسب وهذا سيساعد بالتالي في تحسين الأداء وتقليل حالات عدم الرضى ومعدلات الغياب وعند انتقاء الأفراد لشغل منصب أو وظيفة محددة يجب أن تؤسس المنظمة نظرة شاملة ليس فقط للوظيفة الشاغرة بل أيضاً لسياسات المنظمة وثقافتها والبيئة التي تعمل ضمنها مما يضمن إلى درجة كبيرة اختيار أفراد لديهم قدرة عالية على الانسجام والتفاعل مع المنظمة وأعمالها ونشاطاتها، وإجراءات الاستقطاب والاختيار يتم صياغتها بصورة استراتيجية تتناسب ورؤى المنظمة ونظرتها الشمولية.

الباب الثاني: التوظيف

<u>المحتويات:</u>

المقدمة.

أولاً: الاستقطاب:

- مفهوم الاستقطاب.
- مصادر الاستقطاب.
- الاستقطاب وهيكل الأجور.

ثانياً: الاختيار:

- تعريف الاختيار.
- قرارات الاختيار.
- عملية الاختيار.
- نظام الاختيار.

ثالثاً: التعيين.

# التوظيف

المقدمة:

يتعاظم هذا الكون، ينمو، يزدهر، تتطور معالمه تنجلي حضارته التي تتضح يوماً بعد يومٍ وسنةً بعد سنةٍ، وذلك كلّهُ من نتاج عنصرٍ واحدٍ ألا وهو الإنسان.

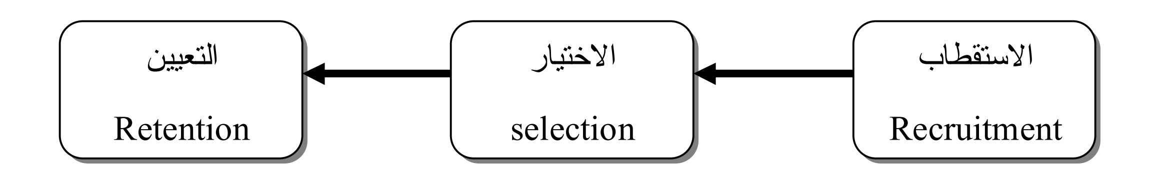
الإنسان هو غاية الحياة هو محركها قائدها بتطوره يتطور المجتمع وبتدهوره وتخلفه يزدري المجتمع وتسوء حالهُ، والمنظماتُ على اختلاف قوانينها وتشريعاتها وسياساتها ما هي إلاّ مجتمعٌ يحكمه الإنسان يُسيِّرهُ إمَّا نحو الازدهار وإمَّا للدمار والانحطاط، ومنذ الثورةِ الصناعيَّةِ في أوروبا وما نَجَم عنها من تغيراتٍ كبيرةٍ بشكل خاص ظهور اتحادات العمّال، بدأ الاهتمام بالعاملينَ يتعاظم، وتتعاظمُ معه النظرياتُ والوسائلُ التي تسعى جاهدةً لتطويره، ومساعدته على معرفة قدراته، والعمل على إخراجها والإفادة منها، وغدا شعار العديد من المنظمات **"عمَّالنا هم أهمُّ موجوداتنا "**، وبازدياد السلطة التي تتمتع بها اتحادات العمَّال خاصةً في أوروبا – حيث أنَّ معظمها يملك حقوق وسلطات متسعة النطاق – أخذت المنظمات بإنشاءِ إداراتٍ متخصصةٍ بالعاملين "إدارة الموارد البشرية" وأصبحت تلك الإدارات مُناطةً بمهامٍ جسيمةٍ: استقدام عمّال جدد، تطوير أداء العمَّال القدامى، تحفيز العاملين، تدريبهم ...

ويرى العديد من الكتّاب والباحثين أنَّ استقدام عمَّالٍ جددٍ مهرة هو من أهم وظائف ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية حيث يتوقف على هذه العملية مستقبل المنظمة، نموها وازدهارها.

وسعياً إلى محاكاة الواقع وخلق تناغم بين الآراء النظرية والحقائق العمليَّة نجد حقيقةً أنَّ إيجاد العمالة الماهرة لهوَ من أحرج الأنشطة التي تواجهها المنظمات، والسبب في ذلك لا يعود فقط إلى ندرة الخبرات والكفاءات المناسبة بل أيضاً إلى صعوبة جذب تلك الخبرات للعمل ضمن المنظمة، ويُعزى هذا إلى أسبابٍ عدَّة أهمُّها:

- نظام الرواتبِ والأجور.
- مدى شفافية المنظمة في توضيح رؤيتها، سياساتها، خططها، نهج عملها...
- المنافسة الشديدة بين المنظمات لاستحواذِ العقول والخبرات النادرة بشتَّى الوسائل والأساليب.

وانطلاقاً من أهميّة التّوظيف بما يتضمنه من استقطابٍ، اختيارٍ وتعيين فالصفحاتُ القادمة ستكون بمثابة رؤيةٍ مبسطةٍ لهذه الأنشطة.




الشكل (1)
مراحل عملية التوظيف

**المصدر: إعداد الباحثة.**

## أولاً: الاستقطاب *Recruitment*:

الاستقطاب هو الترجمة الفعليَّةُ لنتائج تخطيط الموارد البشرية وهو لا يتمُّ بالصورةِ المثلى إلاّ من خلال العودة إلى تحليل وتوصيف العمل والتي تمدُّ القائمَ على عملية الاستقطاب بكافةِ المعلومات اللازمة حول طبيعةِ الوظيفة الشاغرةِ مسؤولياتها، واجباتها، مواصفات من يشغُلُها ( مؤهلاته، خبراته، ... ) حتى تستطيع المنظمة بالتالي الإعلان عن حاجاتها للأفراد وفق المواصفات والشروط التي تحتاجها الوظيفة.

### مفهوم الاستقطاب:

تزخر أدبياتُ الإدارةِ بتعاريف شتّى للاستقطاب منها:

" مجموعة من المراحل المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة "[1].

أمّا راوية حسن فتعرف الاستقطاب أنّهُ: "عمليّة جذب أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة".[2]

ويُعرَّف أيضاً: " تلك العملية التي تتضمن جذب مجموعة مناسبة من المرشحين سيتم لاحقاً اختيار وتعيين أفضلهم "[3].

من التعريف السابق نجد أنَّ الخطوةَ الأولى لنجاح عملية الاستقطاب هي في قدرة المنظمة على جذب مجموعة مناسبة من المرشحين المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة، هنا تجدُ المنظمة نفسها أمام صعوباتٍ متعددة أهمُّها ألاّ تحتوي الطلبات المقدمة على أمثل طلب أو بمعنى آخر الشخص الأمثل لشغل الوظيفة لا يرغبٌ بالتقدُّم للعمل في هذه المنظمة.

هذه الصعوبة تعتبرُ من أكثر الصعوبات إعاقةً لعمل المنظمة ويُرجعُ الباحثون هذه الصعوبةَ وغيرها إلى خمس نقاطٍ أساسية:[4]

---

[1] ماهر، أحمد - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005 - ص.141.

[2] حسن، راوية ، وآخرون - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007 – ص.155.

[3] George T. Milkovich, John W. Boudreau (1994) - Human Resource Management (7th ed.) - Irwin, INC. - p.281.

[4] David A. Decenzo, Stephen P. Robbins (1999) - Human Resource Management ( 6thed.) - John Wile & Sons, INC. - P.157.

1. الصورة الذهنية للمنظمة Image of the Organization: فالمنظمة على مدارِ سنواتِ عملها ونشاطها كوَّنت بطريقةٍ أو بأخرى انطباعاً معيناً لدى أفرادِ المجتمع بحيث أصبح كلُّ فردٍ ينظرُ لهذه المنظمةِ من زاويته الخاصة التي كونها نتيجةً لعوامل عدّة - لسنا الآن بصدد الحديث عنها- وهذه النظرة ستُؤثرُ فيما بعد على عملية الاستقطاب وقدرتها على جذب الأفراد الأكِفاء.
2. جاذبيةُ الوظيفةِ الشاغرة Attractiveness of the Job: وهي تعني درجة جذب الوظيفة الشاغرةِ للأفراد من حيث مسؤولياتها، واجباتها ونشاطاتها من جهة وبصلاحياتها، سلطاتها، مستواها في الهيكل التنظيمي من جهةٍ أخرى .
فمثلاً ضمن مصنعٍ للحديد وظيفة عامل في المستوى التنفيذي تتميز بدرجةِ خطورةٍ عالية، إرهاق وتعب شديدين، ...
3. سياسات المنظمة الداخلية Internal Organizational Policies: كسياسة " أفرادنا هم أهمُّ مواردنا فلنسعى لتطويرهم بكل طاقاتنا " تطبيق هذه السياسة وغيرها بصورةٍ فعليَّة ضمن المنظمة سيُضفِي انطباعاً جيداً حول صدق المنظمة والتزامها بتطبيق سياساتها تجاه أفرادها وبالتالي تجاه مجتمعها.
4. تأثير الحكومة Government Influence: الحكومات يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في التأثير على عملية الاستقطاب ودرجة فاعليتها، فهي مثلاً قد تشجع المنظمات البحث عن الشباب المؤهّل عن طريق الجامعات والمعاهد، كما أنَّها قد تمنع توظيف الأطفال تحت سنٍّ معين أو تمنع توظيف النساء في وظائف معينة ... كل تلك التشريعات والإجراءات التي تمارسها الحكومات تؤثِر بصورةٍ مباشرة على عملية الاستقطاب.
5. تكاليف الاستقطاب Recruiting Costs: آخر عائقٍ من عوائق الاستقطاب وأكثرُها أهمية، فعمليّة الاستقطاب تنطوي على تكاليف كبيرةٍ لا يمكنُ تجاهلها أو التغاضي عنها، في هذا الصدد نجد العديد من المنظمات تسعى للتقليل من هذه التكاليف بأساليب ووسائل شتّى.

## مصادر الاستقطاب:

وتنحصر في مصدرين:
مصادر الاستقطاب الداخلية.
مصادر الاستقطاب الخارجية.

### 1) مصادر الاستقطاب الداخلية:

ويُقصدُ بها تلك المتاحة داخل المنظمة حيث تبحث المنظمة عن العمال الأكفاء المهرة ضمن الأفراد العاملين لديها.

وغالباً ما تلجأُ المنظمات إلى هذه المصادر في حال الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبراتٍ قد لا تتوافر خارج المنظمة وهذا ما يُفسِّر لنا سعيَ الكثيرِ من المنظمات للارتقاءِ بمستوى العاملين لديها بشكلٍ دائم.

*أهمُّ مصادر الاستقطاب الداخلية:*

- الترقية: وهي تتضمن تحريك العاملين في المنظمة من مواقع دنيا إلى مواقع أعلى تنطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي أو العائد المادي والامتيازات الوظيفية، وتعد الترقية بمثابة مكافئة على الصعيدين المادي والمعنوي للعاملين.
- النقل الوظيفي: ويقوم هذا الأسلوب على تغيير الموقع الوظيفي للأفراد العاملين في المستوى التنظيمي نفسه، وهذا يُساهم في تغذية الوظائف الشاغرة بالأفراد المناسبين من حيث الأهلية والخبرة، كأن يتم نقل موظف من منصب مدير المبيعات إلى منصب مدير المشتريات .[5]
- مخزون المهارات: ويُستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة على درايةٍ كاملةٍ بمهارات، مؤهلات، خبرات ... العاملين لديها بحيث إذا ما وجدت وظيفة شاغرة يمكن تحديد احتياجاتها ثمّ العودة إلى مخزون المهارات والبحث عن العامل الذي تتناسب مهاراته وخبراته مع احتياجات الوظيفة.
- الإعلان الداخلي: تستخدم المنظمة هذه الطريقة في استقطاب العاملين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات الداخليّة في المنظمة متضمنة الشروط اللازم توافرها في الأشخاص المطلوبين.
- عن طريق الزملاء والمعارف.

*مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي:*

الخيارات والبدائل أمام صنّاع القرار تتعدد وتتنوع وتتعدد معها المزايا والمساوئ المصاحبة لكل خيار، الحال هنا نفسه فالمنظمة إمّا أن تلجأ لمصادر داخلية أو خارجية ومع كلّ مصدر نجد مزايا ومساوئ.

من أهمِّ مزايا مصادر الاستقطاب الداخلية:

- o تكاليف استقطاب منخفضة.
- o موظفون ذوو خبرة ودراية بأسلوب عمل المنظمة وسياساتها وخططها.
- o توفير التكاليف المرتبطة بوظيفة التعريف بالعمل Orientation Process لأن العاملين الجدد هم موظفون سابقون.
- o المنظمة لديها معرفة جيّدة بكل موظف ( خبراته، مؤهلاته، تعليمه، ...) بحيث أنّها ستحسِنُ انتقاء الموظف المناسب للوظيفة الشاغرة (الشخص المناسب في المكان المناسب) وتتجنب بالتالي الكثير من نتائج التعيين الخاطئ.

*مساوئ مصادر الاستقطاب الداخلي:*

- o قد لا يكون الموظف على استعداد لتحمُّل مسؤوليات وواجبات إضافيَّة.
- o غياب التجدد داخل المنظمة ومواكبة روح العصر.
- o قد تفقد المنظمة بالاعتماد على هذه المصادر أفراداً على درجةٍ عاليةٍ من التأهيل والحماس والرغبة في تقديم أفضل ما لديهم.

[5] حمود، خضير- الخرشة، ياسين - **إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى** - عمان: الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007-ص.64.

## 2) مصادر الاستقطاب الخارجية:

ويقصد بها لجوء المنظمة إلى مصادر من البيئة الخارجية لتوفير العمالة المطلوبة وهذه المصادر هي التي يطلق عليها سوق العمل (Labor Market).

*أهم مصادر الاستقطاب الخارجية:*

- وكالات التوظيف:

1- وكالات التوظيف العامة: وهي: "مكاتبُ حكوميَّة تديرها الحكومة وتُشرفُ عليها ويكون هدفُها الرئيسي إيجاد فرصةِ عملٍ لكلّ عامل عن طريق التوفيق بين خبرات ومؤهلات الأفراد المسجلين لديها وبين متطلبات الوظائف المتاحة "[6].
وفي حال عدم تحقيق هذا التوافق فإنّ هذه الوكالات تقوم بصرف "إعانات البطالة" للأفراد المسجلين لديها والعاطلين عن العمل.
هذه المكاتب تقدم خدماتها مجاناً وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات وطالبي العمل.

2- وكالات التوظيف الخاصة: وهي مكاتب خاصة يديرها أفراد متخصصون في جذب واستقطاب العمالة حيث تتلقى هذه المكاتب طلبات راغبي العمل وتصنفها وفق التخصصات المهنية.
هذه الوكالات تقدم خدماتها مقابل أجور محددة تأخذها من الأفراد قبل حصولهم على الوظيفة أو بعد حصولهم عليها.

- المعاهد والجامعات.
- الخدمة العسكرية: قد يكون هذا المصدر فريداً من نوعه جديداً في طرحه حيث تلجأ المنظمات إلى المراكز والقيادات العسكرية وتطلب معلومات عن مؤهلات بعض القادة المتقاعدين مثلاً أو معلومات عن المجندين الحاليين وتحاول تحقيق التوافق بين خبراتهم ومؤهلاتهم واحتياجات الوظائف الشاغرة.
من الطبيعي أنَّ هذا المصدر لا يُناسب جميع المنظمات حيث أنَّه يتلاءم مع:
المنظمات المتعددة الجنسيات، منظمات الطيران، ... أي يتلاءم مع المنظمات متسعةُ النطاق استراتيجية التوجه.
- الإعلام في الوسائل المرئية، المقروءة، المسموعة.
- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعات.
- النقابات العمالية.

*مزايا مصادر الاستقطاب الخارجية:*

- التنوع الكبير الذي تتميز به هذه المصادر حيث توفر للمنظمة احتياجاتها من اليد العاملة وفق الشروط والمواصفات التي تطلبها.
- الروح المتجددة للمنظمة والتي تساعد على تلاؤم المنظمة وتكيُفها مع مستجدات العصر.

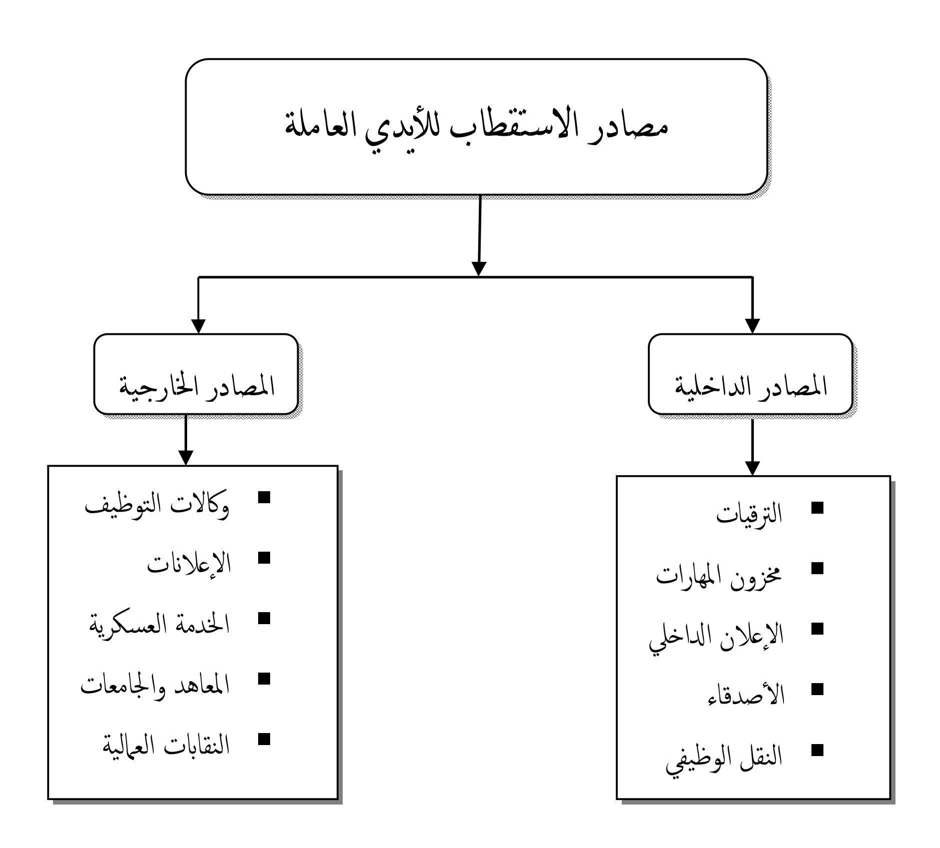
[6] محمد الأشخم، البغدادي خليل – " سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على قطاع النفط في ليبيا " - رسالة دكتورا – دمشق: جامعة دمشق، 2008 ، ص.100.

o الاستفادة من الحماس والنشاط الكبيرين لدى العاملين الجدد بطريقةٍ تخدم غايات المنظمة وأهدافها.

*مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجية:*

o التكاليف الكبيرة التي تتحملها المنظمة والتي تتضمن:
- تكاليف الاستقطاب.
- تكاليف التعريف بالمنظمة.
- تكاليف التدريب.

o الفترة الزمنية التي يحتاجها العمَّال الجُدد للتكيُف مع المنظمة.




الشكل (2) مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية[7]

## الاستقطاب وهيكل الأجور:

ضمن الحديث سابقاً عن الصعوبات التي تواجهها المنظمة في سبيل جذب الأفراد المناسبين للتقدّم إلى الوظيفة، كانت الصورة الذهنيّة في مقدمة الأسباب التي تؤدي إلى تلك الصعوبات ولعلَّ هيكل الأجور ونظام الحوافز المتبع في المنظمة في مقدمة الأمور التي تكوِّنُ الصورةَ الذهنية لدى الأفراد الباحثين عن فرص عمل.

[7] حسن، راوية ، وآخرون - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007 – ص.156.

فالأجور تلعبُ دوراً كبيراً في عملية الاستقطاب وجذب العمالة المناسبة بحيث أنَّها تشكّلُ العاملَ الأساسي إن لم يكن لِجَميع فلمُعظمِ الأفرادِ الراغبين في العمل.
والمنظّمات الكبيرة مثل المصارف الخاصة، شركات الاتصالات والتقانة،... تعدُّ مثالاً واضحاً يعكسُ تأثيرَ الأجور في عمليةِ الاستقطاب حيث نجدُ اندفاع العديد من طلابِ الجامعات والخريجين لتقديمِ سيرتهم الذاتية.
ومن الملاحظ وبشدَّة في الصين ارتفاع معدلات دوران العمل والسبب الرئيسُ لذلك: هو الأجور،[8] وتقاسُ حركة العمال وسطياً بستة أشهرٍ حيثُ ينتقلُ العاملُ إلى وظيفةٍ جديدة تتميزُ بأجر أعلى.
هنا لا يمكننا التطرق إلى مواضيع الولاء والإخلاص للعمل فمتطلبات الحياة ومستلزماتُ العصر إضافةً لموجةِ ارتفاع الأسعار وما يرافقها من صعوبةٍ في توفير المواد الأساسية كلُّ تلكَ العوامل وغيرها ألغت شعارات الولاء والإخلاص فالموظف الآن غايته الأساسية توفير مستوى ملائم من الحياة الكريمة لهُ ولأفرادِ أُسرتهِ.
تأكيداً على ما ذكر نقول: الاستقطاب من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي يتوقفُ عليها وبشكلٍ كبير مستقبلُ المنظمة واستمرارها والغايةُ الأساسية منها جذب أكفأ العمّال وأفضلهم، والأجور بهيكلها ونظامها تكادُ تكون عنصرَ جذبٍ أساسي فهيَ إمّا أن تساعد المنظمة في الوصول لغايتها أو تجعلُها بعيدة كلَّ البعد عن غايتها.
نهايةً وفيما يتعلق بعملية الاستقطاب لا بدَّ أن نؤكّد أنَّ هذه العملية لا ترتبطُ بزمانٍ ولا بمكانٍ أي أنَّها عمليةٌ مستمرةٌ نظراً لتقاعدُ العاملين أو تركهم العمل أو فصلهم،...
إضافة إلى أنَّ التوسعات المستقبلية للمنظمة وسعيها الدائم للتحديث والتطوير يلزمها الحصول على المزيد من العاملين، باختصار هناك حاجةٌ دائمةٌ للعثورِ على العاملين الأكفاء المؤهلين فعملية الاستقطاب إذاً مستمرةٌ باستمرار وجود المنظمة وباستمرار تطورها ونموها.

## ثانياً: الاختيار *Selection*:

الركن الثاني أو المرحلة الثانية من مراحل عملية التوظيف، وغالباً ما توصف هذه المرحلة بأنّها عملية تصفيةٍ وغربلة (Filtering Process) حيث أنّها تتضمن المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغلِ وظيفةٍ معينةٍ بناءً على أسسٍ ومعاييرَ محددة بصورةٍ مسبقة عبر وظيفة تحليل وتصميم العمل وصولاً إلى انتقاء وتعيين أكفأ وأنسب الأفراد بما يحقق نهايةً مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب (غاية عملية الاختيار).

### مفهوم الاختيار:

تتعدد تعاريف الاختيار وتتنوع وجميعها تصبُّ في قالبٍ واحد، ومن هذه التعاريف:
"هو تلك العملية التي تسعى إلى تحقيق التوفيق الفعال بين متطلبات الوظيفة الشاغرة ومواصفات ومؤهلات المرشحين"[9].

[8] الموقع الالكتروني: www.nucba.ac.jp
[9] أحمد توفيق، جميل - **إدارة الأعمال** - بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1978- ص.539.

"عملية مسح ومراجعة الطلبات المقدمة للتأكد من أنَّ الطلب الأمثل هو الذي سيتم انتقاؤه وتعيين مقدمه فيما بعد"[10].

ويُعرِّف ماهر الاختيار أنّه: "تلك الخطوات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة ويتم هذا الانتقاء طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة"[11].

**ما هي معايير الاختيار؟**

يقصد بمعايير الاختيار تلك المحددات والمقاييس المعبرة عن المواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، والتي تحدد من نتائج التحليل والتوصيف، ومن هذه المعايير:

- مستوى التعليم.
- الخبرات السابقة.
- الصفات البدنية.
- الصفات الشخصية.
- المعرفة السابقة بالشخص.
- المهارة اللغوية.

هنا نجد من الضرورة التمييز بين وظيفةٍ شاغرةٍ بسبب نقلٍ أو ترقيةٍ أو تقاعدِ شاغلها وبين وظيفةٍ شاغرةٍ بسبب توسُّع المنظمة، أي وظيفة شاغرة لأنَّها جديدة في الهيكل التنظيمي.

في الحالة الأولى معايير الاختيار لا تستمد فقط من نتائج تحليل وتصميم العمل بل أيضاً من مواصفات شاغل الوظيفة السابق ومدى توافق مؤهلاته مع طبيعة الوظيفة وهذا يمكن تحديده من خلال مستويات الأداء المحققة والتي يمكن أن نطلق عليها (التغذية العكسية)، أمّا بالنسبةِ للوظيفةِ الجديدة فالمنظمة لا تملك أية معلومات عن مواصفات ومؤهلات شاغل الوظيفة إلاّ من خلال نتائج التحليل والتصميم.

## قرارات الاختيار:

لا تعتبر عملية الاختيار من العمليات سهلة التطبيق فتحقيقُ التوافق بين متطلبات الوظيفةِ الشاغرة واحتياجاتها ومواصفاتِ ومؤهلاتِ المرشحين من الصعوبة بحيث نجد العديد من المنظمات تقع في أخطاءٍ جسيمةٍ نتيجةً لبعدها عن تحقيق هذا التوافق، وهذه الأخطاء تتركز في القرارات الخاطئة التي تتخذها المنظمة أثناء عملية الاختيار والتي ستُكبّد المنظمة فيما بعد خسائر كبيرة.

وتصنف قرارات عملية الاختيار إلى أربع قراراتٍ أساسية استناداً إلى:[12]

1. مستويات الأداء المتوقعة Later Job Performance أي بعد عملية الاختيار والتعيين.
2. نوع قرار الاختيار المُتخذ Selection Decision من ناحية القبول أو الرفض،

وقرارات الاختيار الأربعة هي:

---

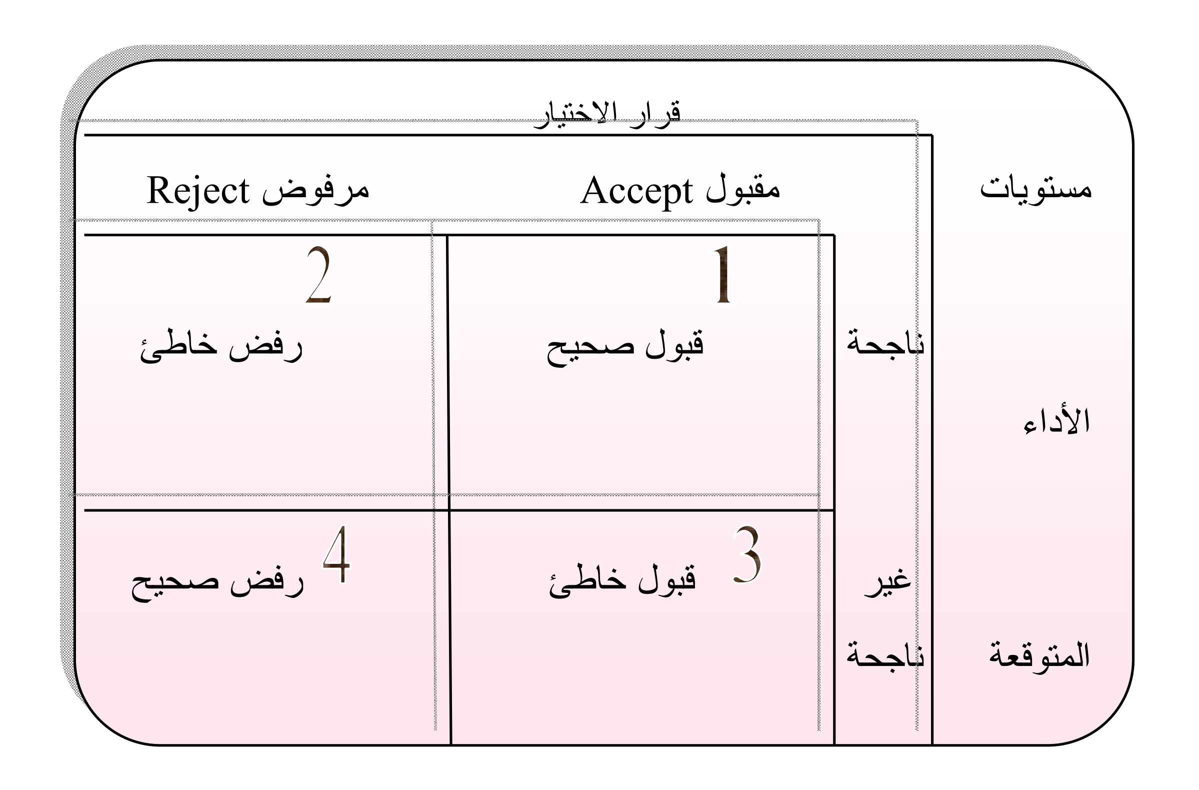
[10] Michael Armstrong (2001) - A Handbook Of Human Resource Management Practice (9th ed.) - London: Kogan Page publishing - p.400.

[11] ماهر، أحمد - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005 - ص.155.

[12] Margaret Dale (2003) - A Manager's Guide to Recruitment and Selection (2nd ed.) - London: Kogan Page Publishing - p.191.

- قرار تعيين صحيح: أي تمَّ اختيار المرشح المناسب للوظيفة الشاغرة وهذا انعكس على مستويات أداء عالية فيما بعد.
- قرار رفض صحيح: أي رفض بعض المرشحين للوظيفة الشاغرة بسبب غياب التوافق والتلاؤم مابين مؤهلات المرشح ومتطلبات الوظيفة ويؤكد قرار الرفض أنَّه لو تمَّ تعيين هذا المرشح لكانت مستويات الأداء منخفضة، واستطاعت المنظمة أن تتنبأ بمستويات الأداء التي سيحققها هذا المرشح أو ذاك من خلال خطوات عملية الاختيار ( سيرد ذكرها لاحقاً ).
- قرار تعيين خاطئ: فالاختيار الذي تمَّ والتعيين الذي حصل فيما بعد لم يكن بالمستوى المطلوب حيث أنَّ مستويات الأداء لم تحقق النتائج المرجوة.
- قرار رفض خاطئ: حيث تمَّ استبعاد بعض المرشحين الذين لو تمَّ قبولهم لكانت مستويات أدائهم عالية ولحققوا توافقاً مع طبيعة الوظيفة واحتياجاتها.

ويمكن التعبير عن هذه القرارات بالشكل رقم (3).




الشكل (3)
قرارات الاختيار[13]

[13] Margaret Dale (2003) - A Manager's Guide to Recruitment and Selection (2nd ed.) - London: Kogan Page Publishing - p.200.

## ✍ عملية الاختيار:

قرارات الاختيار السابقة وما تتضمنه من قراراتٍ صحيحة وأخرى خاطئة تشكلُ تحدياً كبيراً للمنظمات لذلك وسعياً من المنظمات للتقليل من القرارات الخاطئة يتم اعتماد مجموعة من الخطوات المتسلسلة والتي تضمن إلى درجةٍ ما انتقاء الأفراد المناسبين والوصول إلى الشخص المناسب في المكان المناسب.

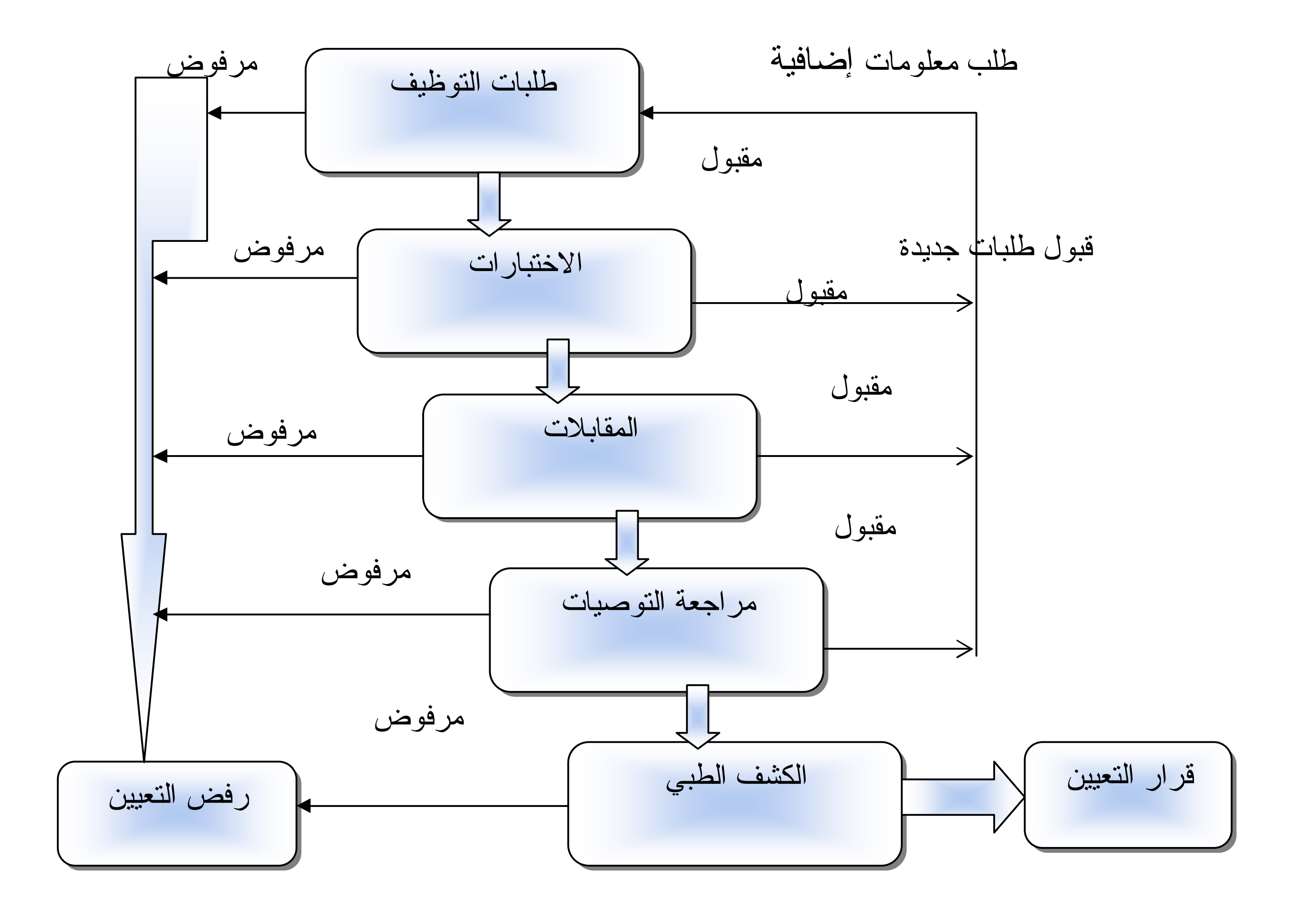
وخطوات عملية الاختيار متعددة ومتنوعة والمنظمات لا تلجأُ إلى تطبيق كلِّ هذه الخطوات بل تختار ما يناسبها وهذا يتم وفقاً لعوامل عدّة منها:

طبيعة الوظيفة الشاغرة، مستوى الوظيفة الشاغرة في الهيكل التنظيمي، إمكانيات المنظمة وحجم العمالة الموجودة.

**وخطوات عملية الاختيار هي:**

- ⇦ استلام طلبات التوظيف.
- ⇦ الاختبارات.
- ⇦ المقابلات.
- ⇦ مراجعة التوصيات.
- ⇦ الكشف الطبي.

وهذه الخطوات مرتبطةٌ كلَّ الارتباط ببعضها، فنتائج (مخرجات) كل خطوة هي بمثابة مدخلات للخطوة التالية.




الشكل(4)[14]
خطوات عملية الاختيار

**- استلام طلبات التوظيف:**

تعد هذه الخطوة من أكثر الخطوات سهولةً وقلةً في التكاليف حيث يقوم طالب الوظيفة (المرشح) بتعبئة طلب التوظيف والذي يكون مطبوعاً وجاهزاً بصورةٍ مسبقة لدى المنظمة، وطلبات التوظيف من أهم مصادر الحصول على معلومات حول المتقدمين كما تعدُّ الأساس الذي يمكن الاستناد إليه عند الاختيار.

ويختلف تصميم استمارة طلب التوظيف من منظمةٍ لأخرى باختلاف طبيعة عمل المنظمات كما يختلف في المنظمة الواحدة من وظيفةٍ لأخرى ولكن يراعى دائماً في طلبات التوظيف السهولة، الوضوح، التسلسل، بساطة الأسئلة المطروحة، ... وغالباً ما تقدم طلبات التوظيف بيانات متنوعة حول المتقدمين منها:

- بيانات شخصية (العمر، الجنسية، الحالة الاجتماعية، مكان الميلاد، ...).

---

[14] بتصرف ماهر، أحمد – **مرجع سابق** - ص.132.

- بيانات عن المؤهلات العلمية (نوع الدراسة، مكان الدراسة، ...).
- بيانات عن الخبرات السابقة.
- بيانات عن الهوايات والنوادي المنتسب إليها.
- بيانات عن المصادر التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة المعلومات المقدمة في طلب التوظيف (المزكين).
- بيانات عن الحالة الصحية.
- بيانات عن الوظيفة التي يفضّل العمل بها.

من أهم مميزات طلبات التوظيف:

أ- قلة التكاليف وسهولة الاستخدام.

ب- البيانات التي تقدمها طلبات التوظيف غالباً ما تكون صادقة ويمكن الاعتماد عليها إن لم يكن في عملية الاختيار فكأساس لسجلات إدارة الأفراد.

العيوب:

أ- من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في طلبات التوظيف حسن تصميمها وتسلسل أسئلتها بما يتناسب وعمل المنظمة أولاً وطبيعة الوظيفة الشاغرة ثانياً وهنا قد تقع المنظمة في أخطاء ناتجة عن سوء تصميم استمارة طلب التوظيف بحيث تكون طلبات التوظيف لا تقدم بيانات كافية حول الخبرات السابقة، الحالة الصحية، المؤهلات العلمية، ... وفي حال الاستناد إلى هذه البيانات كأساس في عملية الاختيار سنجد العديد من القرارات الخاطئة والتي ستُكبّد المنظمة خسائر كبيرة.

لا بدَّ أن نذكر أنَّ هناك محددات وقواعد أساسية يجب الأخذ بها ومراعاتها عند استخدام طلبات التوظيف، ومن هذه القواعد:[15]

أ- الاستعانة بشكلٍ رئيسي بنتائج تحليل وتصميم العمل بحيث أنَّها ستكون الأساس الذي سيُبنى عليه طلب التوظيف.

ب- إعطاء أوزان نسبية لبنود طلب التوظيف وتختلف هذه الأوزان من وظيفةٍ لأخرى باختلاف طبيعة الوظيفة الشاغرة.

**- الاختبارات:**

بعد الانتهاء من استلام طلبات التوظيف تقوم الجهة المعنية بدراسة هذه الطلبات وتحديد المقبول منها بصورةٍ أوليّة وهنا تأتي الخطوة التالية من خطوات الاختيار ألا وهي اختبارات الانتقاء وكما يوحي اسمها فهذه الاختبارات تهدف إلى انتقاء أفضل المتقدمين وبالتالي تقليل عدد المرشحين المؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة في المنظمة.

والاختبارات تعدُّ أحد أقدم وسائل الاختيار المطبقة وعلى الرغم من أهميتها فلا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة.

---

[15] ماهر، أحمد - **مرجع سابق** - ص.165.

وعند تطبيق المنظمة للاختبارات هناك خصائص ونقاط أساسية لا بدّ من مراعاتها والأخذ بها حتى تعطي الاختبارات النتائج المرجوة منها، وهذه الخصائص هي[16]:

1. تعتبر الاختبارات أداة حساسة للقياس فهي تفرق جيداً بين الخاضعين لها.
2. الاختبارات موحدة التطبيق على عينة ممثلة وكبيرة من الأفراد وبالتالي فإنَّ ما يحققه فرد من درجات يمكن مقارنتها بدرجات الآخرين.
3. يمكن الوثوق بها (reliability) أي أنّها تعطي النتائج نفسها عند تطبيقها على نفس المجموعة وتحت الظروف نفسها.
4. يجب أن تقيس الاختبارات الجوانب المعدَّة لقياسها (validity) بمعنى أنَّ اختبارات الذكاء مثلاً يجب أن تقيس مستوى الذكاء.
5. يجب أن تكون الاختبارات موضوعيّة أي تُفهم بالطريقة نفسها من قبل جميع الأفراد المتقدمين بحيث لا تترك مجالاً للشكِّ أو اللّبس.

*أنواع الاختبارات:*

تتعدد أنواع الاختبارات بتعدد وتنوع جوانب النفس الإنسانية فالهدف الأساسي لأي اختبار هو الكشف عن مكنونات النفس الإنسانية وجعلها أكثر وضوحاً وشفافيةً بحيث يمكن التنبؤ بقدرات الفرد ومدى ملاءمتها لمتطلبات الوظيفة، ومن أنواع الاختبارات نذكر:

- اختبارات الذكاء: وهي الاختبارات التي تقيس درجة ذكاء الفرد ومدى سلامة حكمه على الأمور وطريقة تفكيره وقوة ملاحظته.
- اختبارات الكفاءة والأهليّة (القدرة): وهي التي تقيس قدرة الفرد على القيام بعملٍ ما أو مهمةٍ ما كما أنَّها تتنبأ بمستوى كفاءة أداء الفرد وجودته.
- اختبارات الشخصية: تحاول هذه الاختبارات تقييم نوع شخصية المتقدم وقياس تصرفاته العامة وانفعالاته وردود أفعاله...، كلُّ هذا بهدف التأكُّد من توافق الصفات الشخصيّة للمتقدم مع احتياجات ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.
- اختبارات الميل للعمل[17]: والغرض من هذه الاختبارات قياس مدى ميل الفرد لعملٍ معين ودرجة انسجامه معه.

**- المقابلات الشخصية:**

تعدُّ المقابلات من أهم وأكثر طرق الاختيار شيوعاً بسبب فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب العمل وتهدف المقابلات عموماً إلى معرفة درجة تجاوب الفرد ومدى استعداده وقدرته على التفاعل والتكيُّف مع ظروف العمل كما تهدف المقابلات إلى تكوين رأي عن طبيعة المرشحين وتصرفاتهم وهذا الرأي غالباً ما يتكون في الدقائق الأولى للمقابلة إن لم يكن في الثواني الأولى وهنا نجد ما يُعرف بأثر الهالة والتي تعني تشكيل القائم على المقابلة في اللحظات الأولى فكرةً عن الشخص المتقدم قد تكون صحيحةً وقد تكون خاطئةً استناداً إلى معايير محدّدة في ذهن المقابل يقيّم بناءً عليها ما يراه في المتقدم.

---

[16] آرمسترونج، ميشيل - **تقنيات الإدارة** - مكتبة جرير ، 2003 - ص.559.

[17] أحمد توفيق، جميل - **إدارة الأعمال** - بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1978- ص.542.

*أنواع المقابلات:*

يمكن تقسيم مقابلات الاختيار إلى:

أ- المقابلات المخططة (الموجهة): وهي المقابلات التي يحكمها نمط أو أسلوب معين بحيث يتوجب على المُقابل الحصول على بيانات ومعلومات محددة من المتقدم، وعلى الرغم من درجة التحديد والتقييد الموجودة في هذه المقابلات فالمقابل لا يزال يتمتع بالمرونة حيث لا تحدد الأسئلة بصياغة معينه ولكن تترك حرية اختيار الصيغة للمُقابل طبعاً ضمن الإطار العام المرسوم للمقابلة.

من أهم ما يؤخذ على هذه المقابلات أنّها تحتاج إلى مقابلين على درجةٍ عاليةٍ من الخبرة والكفاءة في صياغة وطرح الأسئلة كما أنّها تقلل إلى درجةٍ ما من روح التفاعل المشترك بين المقابل والمتقدم.

ب- المقابلات غير المخططة (غير الموجهة): وتتميز هذه المقابلات عن سابقتها بدرجة مرونةٍ عالية وحريةٍ كبيرةٍ في طرح الأسئلة دون أن يراعى أي منهج أو إطار محدد في الطرح ويتم توجيه الأسئلة بالتناغم مع التفاعل الحاصل بين المقابل والمتقدم مما يدعو إلى أن يكون الحوار وديّاً وخالياً إلى درجةٍ ما من الصفة الرسمية..

يُعاب على هذه المقابلات صعوبة الاستناد إلى نتائجها في عملية الاختيار بسبب درجة المصداقية المنخفضة بالمقارنة مع المقابلات المخططة إضافةً إلى عدم صلاحيتها للتمييز بين المتقدمين الملائمين وغير الملائمين للعمل كما أنّ الأسئلة المطروحة لا تستند إلى أي ترتيب منطقي فهي أسئلةٌ ارتجالية غير مدروسة.

ت- المقابلات النموذجية (القياسية): تشبه هذه المقابلات المقابلات المخططة ولكن تختلف عنها أنّ الأسئلة التي ستطرح تكون محددةً مسبقاً والمقابل يلتزم بنموذج موحد للأسئلة لجميع المتقدمين ولا يستطيع أن يحيد عنهُ قيد أنملة.

هذا النوع من المقابلات لا يحتاج إلى مقابلين على درجةٍ عالية من الكفاءة والمهارة فالطريق الذي سيسلكه المقابل والأسئلة التي سيطرحها مرسومة له بصورةٍ مسبقة.

ث- مقابلات الضغوط (الانفعالية): تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة الوظيفة الشاغرة تتضمن قدراً من الضغوط وتحتاج إلى قوةٍ وثبات أعصاب واتزان وعدم تهور وبعد عن العاطفة لذا فهذه المقابلات هدفها الكشف عن قدرة الفرد على تحمل هذه الضغوط ودراسة ردود أفعاله وطريقة تجاوبه.

ج- المقابلات الفردية: ويتم هذا النوع من المقابلات بين طرفين الأول المقابل (ممثل عن المنظمة) والطرف الثاني المتقدم.

ويمتاز هذا النوع من المقابلات بدرجة تفاعلٍ كبيرة بين طرفي المقابلة.

ح- المقابلات الجماعية: وتأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:

1) ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر: حيث يوجد في هذه المقابلات ممثل واحد عن المنظمة (المقابل) يجري المقابلة مع اثنين أو أكثر من المتقدمين وهذا سيسمح بتقييم كل متقدم مقارنةً مع المتقدمين الآخرين.

2) أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد: في هذه المقابلات نجد متقدم واحد يقابل عدّة ممثلين عن المنظمة (مقابلين) من أهم ما يميز هذه المقابلات وجهات النظر المتعددة التي سيقدمها المقابلون مما سيعطي حكماً على المقابل أكثر شمولاً واتساعاً.

3) أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد: هذا النوع من المقابلات يملك ميزات النوعين السابقين من حيث إمكانية تقييم المتقدم مقارنةً مع زملائه والآراء المتعددة التي يقدمها المقابلون، وهنا ستكون فرصة الحكم على ملائمة الشخص للوظيفة أكثر دقة وأصدق تنبؤاً.

أنواع المقابلات لا تنحصر فقط فيما تمّ تقديمه فالإبداع والابتكار صفةٌ لازمة للحياة في كلّ جوانبها ونشاطاتها وسنجد أنواعاً وأنماطاً جديدةً للمقابلات باستمرار الحاجة إليها.

**- مراجعة التوصيات والمزكين:**

بعد الانتهاء من الاختبارات والمقابلات الشخصية تبدأ الصورة بالوضوح أمام الإدارة حول المتقدمين المؤهلين والصالحين لشغل الوظيفة الشاغرة، هنا وقبل صدور قرار التعيين تقوم المنظمة بخطوةٍ ما قبل نهائيّة ألا وهي مراجعة التوصيات والتي هي "شهادات الخبرة والتوصية التي يقدمها المتقدم للوظيفة ويتعين التأكد من صحتها والأخذ بها"[18]، وهذه الخطوة تقوم بها المنظمة في بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين إضافةً لبعض الوظائف التخصصية والتي تلعب دوراً كبيراً في المنظمة ويصعب القيام بهذه الخطوة بالنسبة لبقية الوظائف لما في ذلك من وقتٍ وتكلفةٍ كبيرين.

لكي تكون المعلومات المستمدة من المزكّين ذات فائدةٍ وقيمةٍ فهناك بعض الاعتبارات التي ينبغي توافرها في المزكي هي:[19]

1. أن يكون المزكي على معرفةٍ تامة بالمتقدّم وبمستوى أدائه.
2. أن يقوم المزكي بتقييم أداء المتقدّم بموضوعيّةٍ تامةٍ بعيداً عن التحيُّز والمحاباة.
3. أن يكون المزكي موثوقاً به.

**- الكشف الطبي:**

وهي الخطوة النهائية من خطوات عملية الاختيار وتهدف إلى:

1. التأكد من صلاحية المتقدم للوظيفة من الناحية الصحيّة.
2. توفير الحماية للموظفين (القدامى والجدد) باستبعاد المتقدمين المصابين بأمراضٍ معدية.
3. التقليل من التكاليف الناتجة عن ارتفاع معدلات الغياب بسبب المرض.

وبعد اجتياز المتقدمين لكلّ هذه الخطوات يصدر قرار التعيين للمتقدمين اللّذين تمّ اختيارهم.

[18] غنايم، عمرو - الشرقاوي، علي - **تنظيم وإدارة الأعمال** - بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981- ص.604.

[19] ماهر، أحمد - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005 - ص.172.

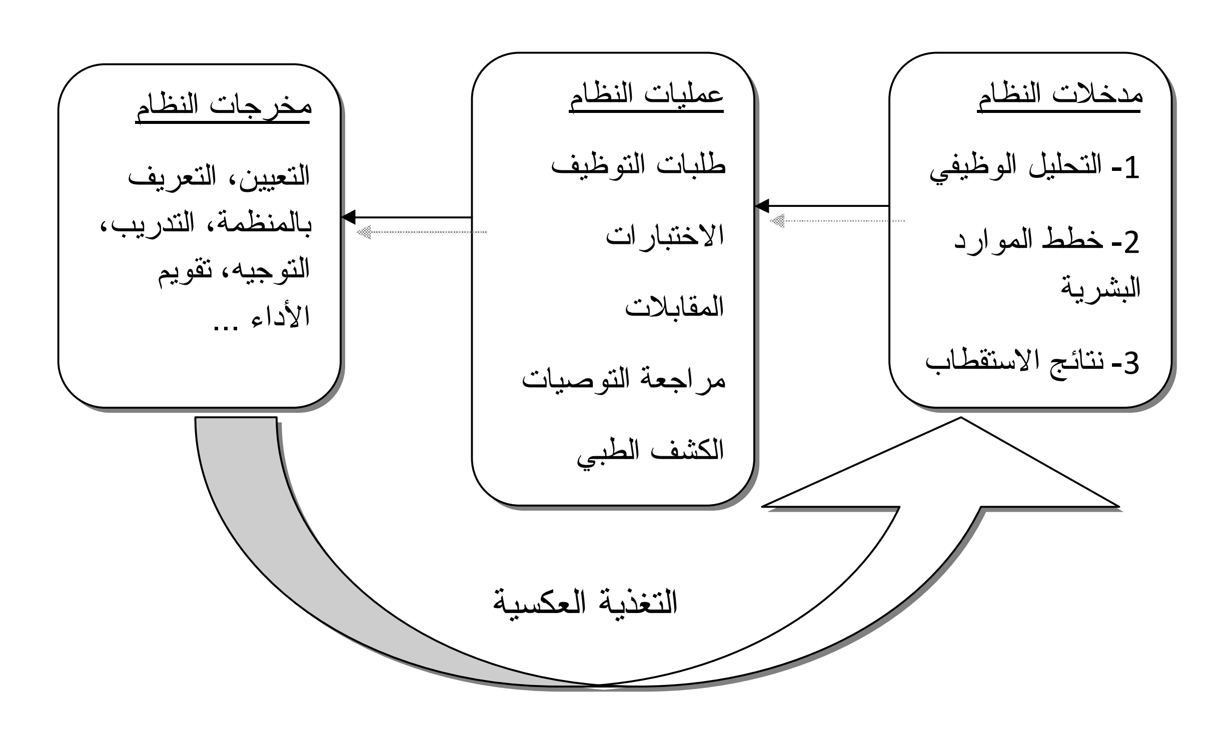
## ⮰ نظام الاختيار:

من خلال كلّ ما ذكر عن عملية الاختيار نستطيع القول: إنَّ عملية الاختيار لكي تتم بصورةٍ فعّالةٍ لا بدّ لها من مرتكزات ومحددات أساسية تستند إليها ثمّ مجموعةٌ من الخطوات والمراحل التي لا بدّ من إنجازها لنَصل أخيراً إلى النتيجة والغاية الأساسية إمّا التعيين وإمّا الرفض، هذا هو النظام مجموعةٌ من العناصر المتجانسة مع بعضها والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايةٍ أو غرضٍ معين، فالاختيار إذاً بخطواته ومراحله أشبه بنظامٍ فرعي لنظامٍ أكبر منه هو نظام التوظيف وهذا يتبع لنظام الموارد البشرية الذي يتبع بدوره لنظام الإدارة ككلل.

مكونات نظام الاختيار:

- مدخلات النظام: 1- التحليل والتصميم الوظيفي.
  2- خطط الموارد البشرية.
  3- نتائج عملية الاستقطاب.
- عمليات النظام: عمليات نظام الاختيار هي خطوات الاختيار (طلبات التوظيف، الاختبارات،...)
- مخرجات النظام: صدور قرار التعيين وما ينطوي على هذا القرار من وظائف لاحقة من حيث تعريف العاملين الجدد بالمنظمة، التدريب، التوجيه، تقويم الأداء، ...

ولنتصور نظام الاختيار على الشكل التالي:




الشكل (5)
- نظام الاختيار-

**المصدر: إعداد الباحثة.**

## ثالثاً: التعيين *Retention*:

التعيين هو بمثابة الخطوة النهائية لعملية التوظيف ككل، فالمنظمة وبعد اختيارها للمتقدمين الأوائل وفق عملية الاختيار ووفق حاجتها تصدر قرار التعيين.
ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية:
إصدار قرار التعين، التهيئة المبدئية، التقويم أثناء فترة التجربة وأخيراً التثبيت النهائي.[20]

1. إصدار قرار التعيين:
يصدر قرار التعيين للأفراد المقبولين في المنظمة بعد اطلاعهم على جداول الرواتب والأجور ونظام الحوافز وساعات العمل.
وإنّ قرار التعيين الصادر ليس نهائي حيث يخضع الأفراد لفترة عملٍ تدريبية يطلق عليها (تعيين مشروط، أو تحت التجربة) و يكون الفرد في هذه المرحلة محط أنظار رؤسائه والمشرفين عليه.
إذا أردنا أن نلقي الضوء وبشكل مختصر على أهمية فترة الاختبار نقول:
أ- إنّ قرار التعيين يستند بصورةٍ أساسية إلى: - نتائج عملية الاختيار.
- قدرة المنظمة على التنبؤ الصحيح.
وفترة العمل التدريبية تمثل دعامةً ثالثة يمكن الاستناد إليها للتأكد من أن قرار التعيين يتم بصورةٍ مثلى تلافياً لأي خسائر مستقبلية.
ب- تُجنِبُ المنظمة خسائر كبيرة ناتجة عن سوء الاختيار والتعيين.
ج- قد لا تتوافق ظروف العمل وشروطه مع توقعات الشخص المعين وقدراته لذلك يعلن انسحابه وبهذا يُجنِب نفسه والمنظمة الوقوع في مشاكل حرجة بعد صدور قرار التعيين النهائي.

2. التهيئة المبدئية أو عملية التعريف Orientation Process :
هنا يتم تعريف الموظف الجديد على المنظمة، سياساتها الرئيسة، أهدافها، الوظيفة القائم عليها، العاملين معه، ...
وعملية التعريف تتم من خلال وسائل عدّة أهمها:
الكتب، النشرات وأدلة العمل، الأفلام، ومن أحدث وسائل التعريف وأكثرها فاعلية جولات ميدانية تتضمن التعرف على المنظمة، أقسامها، العاملين فيها، ... ويكون لهذه الجولات عميق الأثر في نفوس الموظفين الجدد.
وفي كثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظفين الجدد مع المشرفين عليهم مما يعزز ثقة الموظفين الجدد بالمنظمة ويساعد على إزالة حاجز الخوف والرهبة لديهم.

[20] سعيد سالم، مؤيد - حرحوش صالح، عادل - **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** - الأردن: إربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص.94.

3. <u>متابعة وتقويم الأفراد خلال فترة التجربة:</u>

حيث يُسجل الرئيس المباشر وبصورةٍ مستمرة درجة تقدم الفرد في أداء العمل، مدى انسجامه مع زملائه من جهة ومع المنظمة ككل من جهةٍ أخرى.

وتتراوح فترة التدريب بين ستة أشهرٍ وسنة وذلك استناداً إلى متغيراتٍ عدة منها: (أهمية الوظيفة، طبيعة المنظمة، برامج التقييم والمتابعة المعتمدة، ...)، وبعد انتهاء هذه الفترة التدريبية يُعدُّ الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو تحويله إلى قسمٍ آخر أو إعادة تدريبه وتأهيله أو فصله.

4. <u>التثبيت النهائي:</u>

بعد أن يجتاز الموظف الجديد الفترة التجريبية بنجاح يُعيَّن بصورةٍ نهائية وهنا يُمكَّن الفرد من أداء عمله من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

تجدر الإشارة إلى أنّ تثبيت الموظف لا يكفي لأنّ حسن الأداء لا يتوقف فقط على قرار التعيين أو التثبيت ولا على قدرات الفرد وإمكاناته بل يعتمد أيضاً على تهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل وشعور الموظف بجدية المنظمة ورغبتها في أن يتم أداء جميع الأعمال بكفاءة عالية وهنا تظهر أهمية التمكين.

الباب الثالث: توصيف الموارد البشرية

المحتويات:

المقدمة.

أولاً: تحليل الوظائف:

- مفهوم تحليل الوظائف.
- البيانات التي يقدمها تحليل الوظائف.
- أهمية تحليل الوظائف.
- خطوات تحليل الوظائف.
- توصيف الوظيفة.
- أهمية توصيف الوظائف.

ثانياً: تصميم الوظائف:

- مفهوم تصميم الوظائف.
- أساليب التصميم الوظيفي.

ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية:

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- أهمية تخطيط الموارد البشرية.
- أهداف تخطيط الموارد البشرية.

المقدمة:

وُجِد الإنسان على هذا الكون ليعمِّره لينميهِ بالعمل والجدّ والمثابرة فالالتزامات والمسؤوليات والمهام كبيرةٌ، متنوعةٌ، ومتشعبة ولكي يستطيع الإنسان تأدية عمله على أحسن وجهٍ وأتمّ صورةٍ كان لا بدَّ له من محددات وضوابط يسير عليها ويقتدي بها ليصل في النهاية إلى الغاية المرجوة.
ومهما كان العمل الذي يقوم به الإنسان (صغيراً أو كبيراً، مهماً أو بسيطاً) فلا بدَّ من وجود مناراتٍ تضيءُ له الدرب وتجعل عمله أكثر وضوحاً وسهولةً.
تحليل وتصميم الوظائف في المنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها من أهم الوظائف والمسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية فهذه الوظيفة هي بمثابة المنارة التي تضيء لإدارة الموارد البشريّة عملها وتجعل من وظائف هذه الإدارة (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، ...) سهلةً واضحةً نظراً لوجود منهجٍ تسير عليه وضوابطَ لا تخرج عنها، كما تُعتبر عملية تحليل وتصميم الوظائف حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشريّة في أي مشروعٍ من المشروعات فهي الخطوة الأولى التي على ضوئها يتم وضع السياسات والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد في المنظمة.

## أولاً: تحليل الوظائف *Job Analysis*:

- <u>مفهوم تحليل الوظائف:</u>

يُنظر لموضوع التحليل من عدّة جوانب ولهذا نجد تعاريف متنوعة منها:
"التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حده وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتفريغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لوصفها"[21].
بينما أورد لويس وديفيد التعريف التالي:
"تعريف المهام، الواجبات، المسؤوليات المرتبطة بوظيفة محددة والشروط والمواصفات الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة"[22].
"التجميع المنظّم لبيانات أساسية تتعلق بالواجبات التي تكوّن عملاً ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمهنية التي يجب توافرها في الموظف لكي يؤدي الواجبات بنجاح"[23].

[21] القحطاني، محمد بن دليم - **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل** - مكتبة العبيكان ،الطبعة الأولى ، 2008 - ص.46.
[22] Luis R. Gomer, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2007) - Managing Human Resources (5th ed.) - Pearson Edu. Inc.-p.58.
[23] الموقع الالكتروني: www.hrp-kw.com

أمّا ماهر فيُعرفُ التحليل أنّه:

"تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة ووضع هذا التحديد في توصيف متكامل كما أنه يتضمن تحديد لمواصفات شاغل الوظيفة"[24].

نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة رغم اختلافها صياغةً إلاّ أنها تجتمع في تحديد مكونات العمل.

**مكونات الوظيفة (العمل):**

تحدد مكونات الوظيفة (العمل) بثلاث مكوناتٍ أساسية[25]:

1. المهام Tasks :تعد المهام المحور الأساسي الذي تقوم عليه الوظيفة وهي تمثل الخطوة الرئيسية لإنجاز واجبات العمل.
2. الواجبات Duties : ويتألف الواجب من واحد أو أكثر من المهام المترابطة المتشابكة مع بعضها البعض.
3. المسؤوليات Responsibilities : أمّا المسؤولية فهي نتيجة المهام والواجبات الملقاة على عاتق الفرد الذي يقوم بالعمل، والمسؤولية من أهم مكونات العمل.

وباجتماع هذه المكونات تتكون الوظيفة (العمل).

البيانات التي يقدمها تحليل الوظائف:

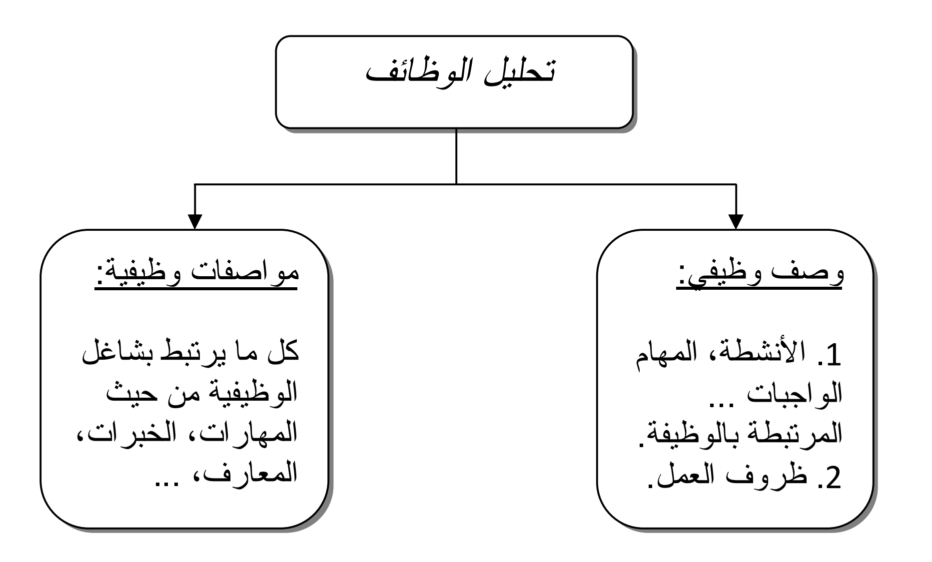
يقدم تحليل الوظائف بيانات ومعلومات متنوعة ومتعددة ويمكن حصر هذه البيانات في نوعين أساسيين هما:

1. **الوصف الوظيفي** Job Description: ويتضمن بيانات حول الأنشطة، المهام، المسؤوليات، الواجبات، ظروف العمل ... التي تنطوي عليها الوظيفة.
2. **المواصفات الوظيفية** Job Specification:ويتضمن بيانات عن مواصفات شاغل الوظيفة من حيث المهارات، المعارف، القدرات، الخبرات ... التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة .

الشكل رقم (7) يُبين بيانات التحليل الوظيفي.

[24] ماهر، أحمد - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005 - ص.49.

[25] Harrison Rose (1998) – Human resource management issues and strategies (1st. ed.) – Addison &Wesley publishing company – England p.87.




الشكل -7-[26]
بيانات التحليل الوظيفي

أهمية تحليل الوظائف:

يُقدّم تحليل الوظائف معلومات قيّمة تفيد الإدارة في تحديد السياسات، الاستراتيجيات، الخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

وتتجلى هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

1) يساهم التحليل الوظيفي في جعل تصميم الوظائف أكثر فاعلية وجدوى من خلال الإفادة من البيانات والمعلومات التي يقدمها، وسيتم التطرق لهذا الموضوع بصورةٍ أكبر أثناء حديثنا عن تصميم الوظائف.
2) يحدد المعايير والأسس التي ستَعتَمِد عليها إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التوظيف بما تتضمنه من ( استقطاب، اختيار، تعيين).
3) يساهم بصورةٍ فاعلة في عملية التدريب والتنمية الإدارية.
4) المساهمة في وضع معدلات عادلة للأجور والرواتب وتحديد نظام الحوافز (المادية والمعنوية) بما يتناسب مع طبيعة كل وظيفة.
5) الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية.
6) يساهم تحليل الوظائف في تحديد الأسس والمعايير الموضوعية لتقييم أداء العاملين.
7) يساعد تحليل الوظائف على توجيه العاملين الجدد إلى حُسن استغلال مهاراتهم وقدراتهم والعمل على تطويرها وتنميتها وذلك في ضوء ما تحتاجه الوظيفة، كما يساعد في تلافي نقاط الضعف واجتناب الوقوع فيها.

[26] السالم، مؤيد سعيد - صالح، عادل حرحوش - **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** - الأردن: إربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص.41.

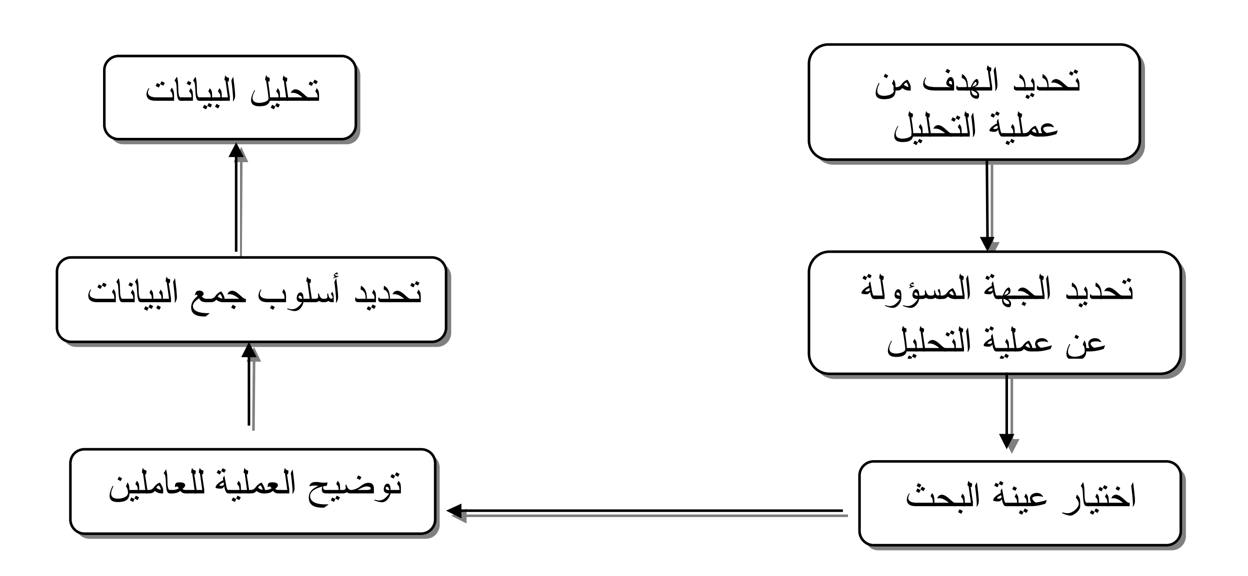
8) يفيد التحليل الوظيفي في التعرف على المشكلات التنظيمية وبالتالي يعطي فرصة للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشكلات.
9) المعلومات التي يقدمها تحليل الوظائف تفيد في إعداد سياسات النقل والترقية بصورةٍ موضوعيةٍ مما يساهم في تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة.
10) توضيح ظروف العمل ودرجة تعرض الأعمال للأخطار مما يساعد الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية ( الأمن الصناعي ).

<u>خطوات تحليل الوظائف:</u>

تتألف عملية تحليل الوظائف من خطواتٍ محددة متسلسلة يَسهُل إنجازها بكفاءةٍ عالية، وهذه الخطوات ليست ثابتة بمعنى أنّ بعض المنظمات قد تضيف خطوات والبعض الآخر يحذف خطوات، وهذا بالتأكيد يعود إلى عوامل عدَّة كطبيعة المنظمة، عملها، سياساتها،... وعلى الرغم من ذلك هناك إجماع شبه أكيد على ست خطواتٍ أساسية هي بالترتيب:

- تحديد الهدف من عملية التحليل.
- تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التحليل.
- اختيار عينة البحث من وظائف المنظمة.
- توضيح الهدف من التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم.
- تحديد أسلوب جمع البيانات.
- تحليل البيانات.

والشكل التالي يوضح خطوات تحليل الوظائف.




الشكل -8-
خطوات التحليل الوظيفي

**المصدر: إعداد الباحثة.**

1. ***تحديد الهدف من عملية التحليل:*** أول قرار يجب أن يتخذه مدير الموارد البشرية: تحديد الهدف من إجراء عملية التحليل مثلاً: ( هل ترغب الشركة بالتحليل لأنها تطرح كميات أكبر من السلع والخدمات أي أنها تتوسع ؟ أم أنّ هناك صعوباتٍ تواجهها ويجب عليها تقليص عدد وظائفها ؟ هل تجري عملية التحليل بسبب اندماج مع شركةٍ أخرى ؟ أم ...) وهنا لا بدّ أن نذكر أن تحليل الوظائف الذي نتطرق إليه هو في المنظمات القائمة وليس في المنظمات الحديثة العهد فالتحليل في المنظمات الحديثة العهد يعتبر أحد أهم الأسس التي ستقوم عليها المنظمة والتي يجب أن توليها عناية واهتمام كبيرين وهنا الهدف فهو محدد بصورةٍ جليّةٍ واضحةٍ فالمنظمة الآن بصدد الإنشاء ولابد لها من دعامات وأسس تبني عليها وجودها واستمرارها.
2. ***تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التحليل:*** بعد تحديد الهدف من عملية التحليل يجب تحديد من يقوم بهذه المهمة وغالباً ما يكون هؤلاء الأفراد من ذوي الخبرات السابقة بتحليل الوظائف.

   إذا أردنا أن نحدد بصورةٍ أدق الجهة المسؤولة عن هذه العملية هناك عدة بدائل يمكن المفاضلة بينها:

   - مجموعة من الأفراد العاملين في قسم الموارد البشرية (من داخل المنظمة).
   - أفراد من خارج المنظمة يوكلون بهذه المهمة وهم ينتمون إلى وكالات، مكاتب إداريّة، شركات أعمال متخصصة، ...
   - في بعض الحالات قد يقوم المدير بأداء مهمة تحليل الوظائف.
3. ***اختيار عينة البحث:*** وهنا لا بدّ أن نميز بين المنظمات القائمة والمنظمات حديثة العهد أي المنشأة حديثاً فالأولى أي المنظمات القائمة أصبحت تملك من الوظائف والأعمال الكثير بحيث يصعب تحليلها جميعاً مما يدفع القائمين على التحليل إلى اختيار عينة من الوظائف وتحليلها ويتم تحليل بقية الوظائف قياساً على تلك الوظائف في عينة البحث، **أمّا** إذا كانت المنظمة حديثة العهد فهنا لا بدّ من تحليل جميع الوظائف دون اختيار عينة للبحث.
4. ***توضيح الهدف من التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم:*** عملية تحليل الوظائف في المنظمات ليست بعملية سريّةٍ لا يجب البوح بتفاصيلها أو الإخبار عنها على العكس من ذلك حيث يجب إخبار العاملين بأهمية هذه العملية، هدفها، القائمين عليها، الدور الذي يمكن أن يشاركوا فيه ... كلّ هذا من شأنه أن يزيد ثقة العاملين بالمنظمة ويقوي روابط التعاون فيما بينهم.
5. ***تحديد أسلوب جمع البيانات:*** تتنوع أساليب جمع البيانات لعملية تحليل الوظائف لهذا كان لا بدّ للقائمين على هذه العملية من تحديد الأسلوب الأمثل الذي سيتم اتباعه بما يتناسب مع خصائص المنظمة، قدراتها البشرية والمالية، ... وقد تلجأ المنظمات إلى اتباع أسلوبين أو أكثر، ومن أهم أساليب جمع البيانات:

- طريقة الملاحظة الشخصية Observation Method: ويعدّ هذا الأسلوب من أكثر الأساليب بساطةً وسهولةً حيث يقوم المسؤول عن التحليل بملاحظة العمّال بشكلٍ مباشر أثناء عملهم أو يشاهد أفلام مصوّرة عن العمال.

هذا الأسلوب يتميز بسهولة الحصول على البيانات والمعلومات التي تكون على قدرٍ كبير من المصداقيّة والموضوعيّة ويعاب عليه صعوبة ملاحظة جميع الأعمال فهناك أعمال يصعب ملاحظتها وهنا تكون هذه الوسيلة عديمة الجدوى والنفع إضافة إلى أن المنظمات لا تعتمد بصورةٍ أساسيّة على هذا الأسلوب بمعنى أنه يأتي مع أساليب أخرى داعمة كالمقابلة.

- طريقة المقابلات الشخصية Individual Interviews Method: المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في تحليل الوظائف لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة إضافةً للجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك شاغل الوظيفة ويتميز هذا الأسلوب بعدة مزايا منها:[27]

1) يتيح لشاغلي الوظائف الذين تتم مقابلتهم التعبير عن آرائهم بحريةٍ كاملةٍ وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب ملاحظتها وكتابتها ولكن يسهل الحديث عنها.
2) تتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تتسم بأنها غير مرئية نظراً لعدم تواجدها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أما عن العيوب التي تواجه المنظمات في هذا الأسلوب:

1) ضعف تعاون الموظفين بحيث لا يُقدم الموظف بيانات ومعلومات كاملة وصحيحة وهذا قد يعود إلى ضعف فهم الأسئلة الموجه أو سوء فهم الواجبات والمسؤوليات والأنشطة المرتبطة بالوظائف.
2) قد يشعر الموظف بضرورة تقديم معلومات وبيانات مبالغ فيها بشكلٍ يزيد من اهتمام المنظمة بوظيفته، وهذا بالتالي سينعكس بأجر أعلى أو حوافز ومكافآت أعلى، كل هذا سيؤدي إلى ضياع الوقت بسبب التحقق من صحة المعلومات المقدمة.
3) التحيز لبعض الموظفين وغياب الموضوعية والمصداقية.

<u>أنواع المقابلات الشخصية:</u> لا يمكننا أن نغفل الأنواع المتعددة للمقابلات الشخصية وسنحاول التعرض لها بصورةٍ مبسطة:

1. المقابلات الفردية: والتي تتم مع كل موظف على حده.
2. المقابلات الجماعية: تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون وظائف متشابهة من حيث نوع المهام والموقع في الهيكل التنظيمي.

---
[27] ماهر، أحمد - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005 - ص.58.

3. المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف وهنا يتم جمع البيانات والمعلومات من الرؤساء والمشرفين دون العودة إلى الموظفين، يتسم هذا الأسلوب بأنّ المدراء والرؤساء على قدرٍ كبير من المعرفة بالأعمال التي يؤديها مرؤوسيهم إضافةً إلى أنهم على اتصالٍ مباشر مع المستويات الإدارية العليا مما يجعلهم مدركين بشكلٍ جيدٍ لأهمية المعلومات المقدمة ودرجة تأثيرها في تصميم الوظائف، ولكن يُعاب على هذه المقابلات أنها لا تعير أهمية للمرؤوسين والذين هم على صلة مباشرة بأعمالهم ووظائفهم وقد يدركون من خفايا الأمور ما لا يدركه رؤساؤهم.

وعلى الرغم من تنوع المقابلات وتعددها لا يمكن إغفال العيوب والمساوئ التي تنطوي على كلِّ نوع لذلك وسعياً إلى نجاح أسلوب المقابلات الشخصية تم وضع بعض النقاط الأساسية التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وهذه النقاط هي:[28]

- التعاون بين القائم على المقابلة والرئيس المباشر للقسم أو الوحدة التي تجري فيها المقابلة وذلك بهدف تحديد ذوي الخبرات الوظيفية من الأفراد ومستوياتهم الفكرية بصورةٍ تساعد القائم على المقابلة في تكوين فكرةٍ مسبقة عن طبيعة الأفراد وبالتالي تحديد النمط الأنسب للمقابلة.
- تكوين علاقة مع شاغل الوظيفة الذي سيتم مقابلته.
- إعداد هيكل للمقابلة قبل بدئها عن طريق أخصائي التحليل.
- أن يطلب من شاغل الوظيفة تحديد واجباته، توضيح أهميتها وترتيبها تنازلياً.
- مراجعة جميع البيانات بعد الانتهاء من المقابلة.

- طريقة الاستبيانات Questionnaires Method : وفق هذا الأسلوب يجيب شاغل الوظيفة على أسئلةٍ محددةٍ مسبقاً بحيث تعطي الإجابة عنها معلومات عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة ثم تجري مراجعة لهذه الإجابات من قبل القائمين على التحليل.

وهنا لا بد من التطرق لأنواع الأسئلة التي يمكن طرحها:

1. أسئلة مغلقة وفق هذا النمط تطرح الأسئلة بحيث يرافق كل سؤال عددٌ من الإجابات المحددة ويتعين على شاغل الوظيفة اختيار الإجابة المناسبة من بين الإجابات المطروحة.

وفق هذا النمط من الأسئلة يضمن المحللون حصولهم على البيانات والمعلومات التي يريدون دون إضاعة وقتهم في البحث عنها ضمن إجابات الموظفين.

2. أسئلة مفتوحة حيث يجيب شاغل الوظيفة على الأسئلة وفق الشكل الذي يختاره والصيغة التي يراها مناسبة.

[28] الموقع الالكتروني: faculty.ksu.edu.com

ويتوقف نجاح طريقة الاستبيانات وحصول المنظمة على الفائدة المرجوة منها على :

أ- وعي العاملين وتفهمهم لأهمية عملية التحليل من جهة ولأهمية المعلومات التي يقدمونها من جهة أخرى.

ب- الدقة في تصميم الاستبيانات بحيث أنها تتناول الجوانب التي يسعى التحليل لكشف غموضها.

ويرى معظم رواد الإدارة أنّ هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تراعى عند إعداد قوائم الاستبيانات أهمها:[29]

1) أن يكون حجم قائمة الاستبيان مناسباً، غير مطول يبعث على الملل وغير صغير لا يغطي كافة البيانات.
2) يجب إرفاق قائمة الاستبيان عند إرسالها بخطاب يوضح فيه الهدف من إجراء هذا الاستبيان والفائدة المتوقع الحصول عليها.
3) يجب اختبار القائمة قبل تعميمها للتأكد من صلاحيتها في توفير البيانات المطلوبة.
4) يجب مراعاة الآتي عند تصميم الأسئلة:
   - صياغة الأسئلة بطريقة مفهومة مع تجنب الغموض.
   - مراعاة تسلسل الأسئلة ومناسبتها لطبيعة التحليل.
   - يجب استخدام أسئلةٍ رقابية لضمان دقة الإجابات.
   - الابتعاد عن الأسئلة الطويلة والمحرجة.
   - أن تكون صياغة الأسئلة بلغةٍ يفهمها الفرد الموجه إليه.
   - البدء بالأسئلة العامة ثمّ الأسئلة المرتبطة بالموضوع وإن وجدت أسئلة شخصية يفضل أن تكون في نهاية الاستبيان.

ومن أهم العيوب الموجّهة لهذه الطريقة:

صعوبة العودة للموظفين للاستفسار عن بعض الجوانب في إجاباتهم.

ولكن وعلى الرغم من ذلك تبقى هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً نظراً لقلة تكاليفها وتغطيتها لعددٍ كبير من الموظفين مما يضمن الحصول على معلوماتٍ وبياناتٍ أكثر.

- طريقة اليوميات أو المذكرات Diary Method: وفق هذه الطريقة يتم التسجيل وبصورةٍ يوميّة أو شبه يوميّة للأعمال التي يؤديها الأفراد (طريقة تأديتهم لها، الوقت المستغرق للإنجاز، المهام والأنشطة المتضمنة، الاتصالات التي أُجريت، ...) وغالباً ما يوكل بتسجيل المذكرات إلى مراقبين من خارج المنظمة ذوي خبرةٍ ودرايةٍ كاملة بطبيعة المهمة الملقاة على عاتقهم، وقد يتم إسناد هذه المهمة إلى موظفين من قسم الموارد البشرية.

[29] Luis R. Gomer, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2007) - Managing Human Resources (5th ed.) - Pearson Edu. Inc.-p.102.

هذه الطريقة لا تعد من الطرق الديناميكية لتحليل الوظائف بمعنى أنها تحتاج وقتاً وتكلفةً كبيرين لذا يقلُّ استخدامها في المنظمات.

نهايةً وفيما يتعلق بتحليل الأعمال يمكننا القول من خلال العرض السابق أنّ هناك محددات وضوابط أساسية لهذه الوظيفة بشكلٍ يضمن تأديتها على أحسن وجه ولكن وعلى الرغم من ذلك نجد أخطاء عديدة ترتكب أثناء القيام بهذه الوظيفة، من هذه الأخطاء:

أ- عدم ملائمة عينة الوظائف التي تمّ اختيارها وتحليلها.

ب- التغير في بيئة العمل.

ت- التغير في سلوك شاغل الوظيفة وهذا التغير قد يكون ردة فعل من الموظف تجاه عملية التحليل حيث يرغب بالظهور بمظهر الموظف المتزن، المهتم، القائم بأعماله وواجباته على أتم صورة.

ث- التباين بين إجابات شاغلي الوظائف تجاه ما يوجه إليهم من أسئلة وهذا التباين قد يؤدي إلى تضليل القائمين على التحليل وانخفاض مستوى دقة النتائج والقرارات الصادرة فيما بعد.

## توصيف الوظيفة job description :

بعد الحديث عن تحليل الأعمال نجد من الضرورة التطرق لتوصيف الوظائف لأن هذه العملية تعد بمثابة المخرج الرئيس لتحليل الأعمال، وفي توضيحٍ أكثر لهذا المصطلح نقدم التعاريف التالية:

"النتيجة الملموسة لتحليل الوظائف وتظهر في شكل وصفٍ تفصيلي مكتوب للوظيفة من حيث (هدفها، طبيعتها، مهامها، مواصفات شاغلها، مسؤولياتها،ظروف أداء العمل)"[30].

"وصف كتابي للوظائف من حيث الواجبات والمهام المطلوب أداؤها، الهدف من أدائها، كيفية أدائها، الظروف المحيطة بها، مواصفات القائمين عليها، ..."[31].

أما القحطاني فيعرف التوصيف أنه:

" إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال، المهارات، الواجبات، التي تشتمل عليها الوظيفة إضافةً إلى الظروف المحيطة بأداء العمل وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة"[32].

## أهمية توصيف الوظائف:

يمكن أن نحدد أهمية توصيف الوظائف بالنقاط الآتية:

1. يساهم توصيف الوظائف في تحديد متطلبات الوظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة أو تلك وهذا بدوره يترجم إدارياً (بالشخص المناسب في المكان المناسب).
2. يعد التوصيف أداة هامة للإدارة حيث يساعد في حل الخلافات والنزاعات التي قد تنشأ بين النقابات العمالية أو غيرها من الجهات المدافعة عن حقوق العمال وبين المنظمة فهو يعد

[30] الموقع الالكتروني: faculty.ksu.edu.com

[31] David A. Decenzo, Stephen P. Robbins (1999) - Human Resource Management ( 6th ed.) - John Wile & Sons, INC. - P.143.

[32] القحطاني، محمد بن دليم - **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل** – عمان: مكتبة العبيكان ،الطبعة الأولى ، 2008 - ص.48.

دليلاً ملموساً يوضح وبصورةٍ علمية دقيقة واجبات العمال ، مهامهم، مسؤوليتهم، صفاتهم، ... الشكل رقم (99 يمثل قائمة وصف وظيفي:

## قائمة الوصف وظيفي

- مسمى ولقب الوظيفي: ......................................................
- القسم أو الإدارة التابعة لها: ..................................................
- معلومات أساسية عن الوظيفة:

.........................................................................
.........................................................................
......................................................................

- الهدف من الوظيفة:

.........................................................................
.........................................................................
......................................................................

- الأعمال، الواجبات، المهام التي تتضمنها الوظيفة (الرئيسية والثانوية):

.........................................................................
.........................................................................
......................................................................

- درجة المسؤولية عن (الأفراد، الأموال، المواد، الآلات):

.........................................................................
.......................................................................

- ظروف وبيئة العمل: .......................................................
- مواصفات شاغل الوظيفة 1. الصفات الجسمانية ........................
  2. الصفات العقلية ............................
  3.التعليم .......................................
  4.الخبرة والتدريب ............................
- فرص الترقي والسلم الوظيفي:

.......................................................................

الشكل رقم -9-[33]
قائمة الوصف وظيفي

[33] القحطاني، محمد بن دليم – مرجع سابق - ص. 48.

## ثانياً: تصميم الوظائف *Job design* :

مفهوم تصميم الوظائف:

إنّ عملية تصميم الوظائف في المنظمات هي الأساس الذي يُعتمد عليه لضمان إغراء العمّال بأداء أعمالهم وشعورهم بالتحفيز والرضا، وقد تنجح المنظمات في ذلك إلاّ أنّ بعض المنظمات تفشل وتجد نفسها تحت وطأة عددٍ من الوظائف الروتينية المملّة تغزو هيكلها الوظيفي.

وتقوم فكرة تصميم الوظائف على حقيقةٍ هامة هي: "طالما أنّ لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه وطالما أنّ هذه الطرق تتباين فيما بينها من حيث الجودة وتكاليف التطبيق فإنه من الممكن اختيار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم الوظيفة وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب فيها مثل: خفض التكاليف، تحسين مستوى الجودة، رفع درجة الرضى الوظيفي للعاملين، ..."[34].

وفق ما سبق نقدم التعاريف التالية لتصميم الوظائف:

"العملية التي تهدف إلى تحديد مواصفات المحتوى الوظيفي وعلاقات الوظائف فيما بينها وطرق إنجازها بما يتناسب والظروف التكنولوجية والتنظيمية المتاحة وبما يحقق الأهداف التنظيمية والمتطلبات الشخصية والاجتماعية لشاغل الوظيفة"[35].

أمّا سعيد سالم فإنّه يعرف التصميم وفق الشكل التالي:

"العملية التي تؤدي إلى ربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة"[36].

كما يُعرف التصميم:

"تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدى وحجم المسؤوليات والأدوات المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة بما يتناسب وأهداف المنظمة والعاملين"[37].

ترى الباحثة في ضوء التعاريف السابقة أنّ التصميم الوظيفي الناجح هو الذي يَأخُذ بعين الاعتبار:

1) أهداف المنظّمة.
2) احتياجات وتوقعات الأفراد العاملين.
3) نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج والأداء.

وإضافةً إلى المعايير السابقة هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يجب أن يراعيها التصميم هي:

**أولاً: الأهداف الأساسية للوظيفة وتتضمن:**

1- مدى أهميّة الوظيفة.
2- الأسباب الرئيسيّة لوجود الوظيفة.

[34] السالم، مؤيد سعيد - صالح، عادل حرحوش - **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** - الأردن: إربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص.49.

[35] آرمسترونج، ميشيل - **تقنيات الإدارة** - مكتبة جرير ، 2003 - ص.556.

[36] السالم، مؤيد سعيد - صالح، عادل حرحوش – مرجع سابق – ص.ص. 49، 50.

[37] ماهر، أحمد - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005 - ص.70.

3- العلاقات التنظيميّة التي تنشأ بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى في المنظمة.
وهذه الأهداف تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة الوظيفة وأهميتها.

**ثانياً: واجبات الوظيفة:** عند تحديد واجبات الوظيفة يجب مراعاة:

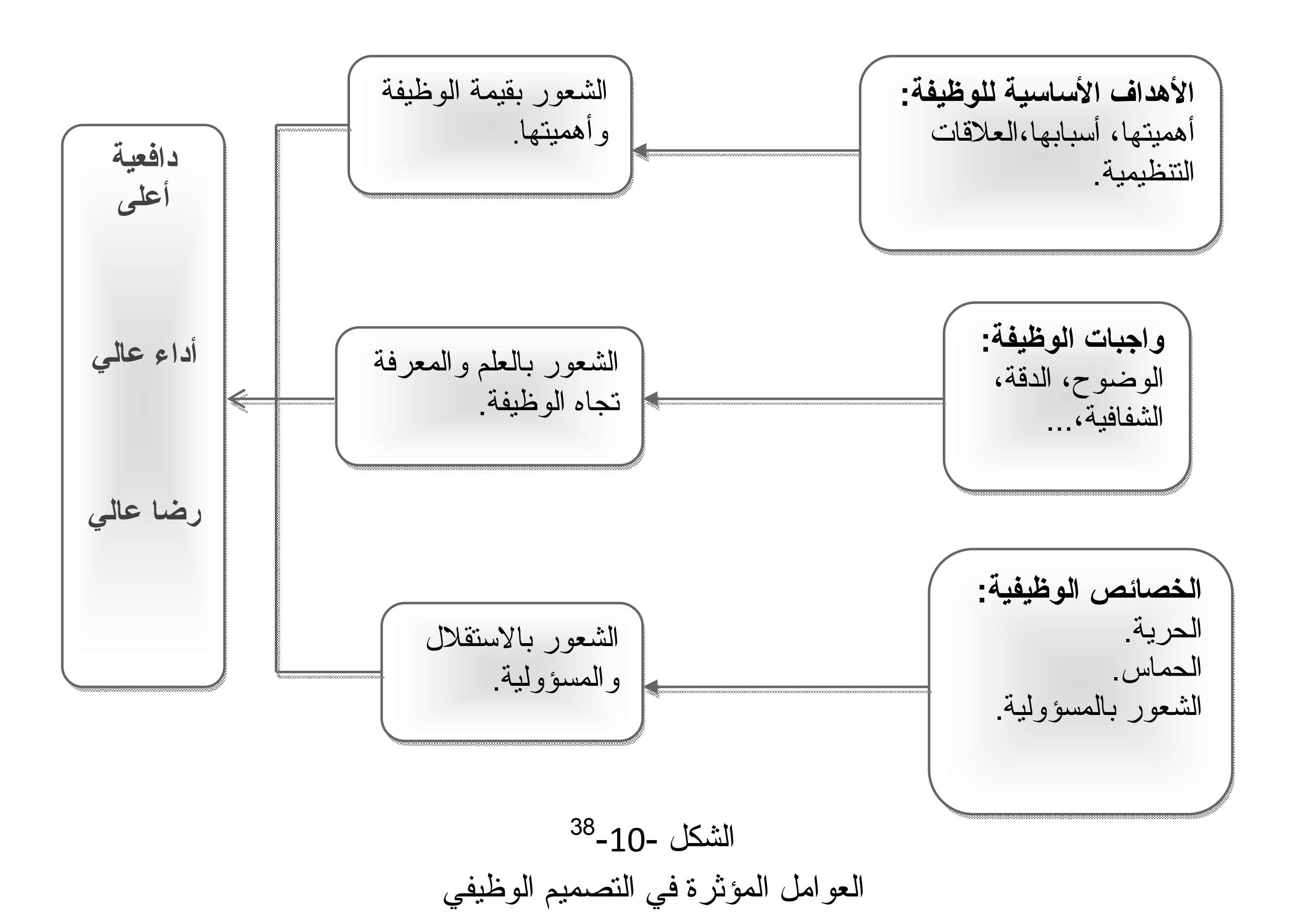
1- الوضوح، الدقة، الشفافية في تحديد الواجبات.
2- أن يتم تحديد الواجبات، الأعمال، المهام المرتبطة بالوظيفة نفسها.
3- السعي إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات ومواصفات شاغلها.

وهذا التحديد الواضح والدقيق للواجبات يؤثر في شعور العاملين بالعلم والمعرفة التامة للوظيفة القائمين عليها وبالتالي التقليل من الغموض وزيادة الشفافية.

**ثالثاً: الخصائص الوظيفية:** إن الخصائص الوظيفية التي ينبغي أن يتسم بها التصميم السليم للوظيفة تتطلب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:

1- أن يوفر التصميم لشاغل الوظيفة فرصة كافية لاستخدام مهاراته الفكرية، الفنية، والإنسانية.
2- أن يوفر التصميم لشاغل الوظيفة درجة من الحرية في ممارسة الأعمال والمهام دون قيد أو شرط.
3- أن يوفر التصميم لشاغل الوظيفة الشعور بالإنجاز وذلك من خلال القدرة على قياس إنتاجيته.
4- أن يوفر التصميم درجة عالية من التحدي، فالتصميم الوظيفي الناجح يجب أن يساهم في خلق وإثارة الحماس في نفوس العاملين.
5- أن يتيح التصميم الوظيفي جانب كبير من الإحساس بالمسؤولية الوظيفية للشاغل تجاه أدائه من جهة ونفسه من جهةٍ أخرى.

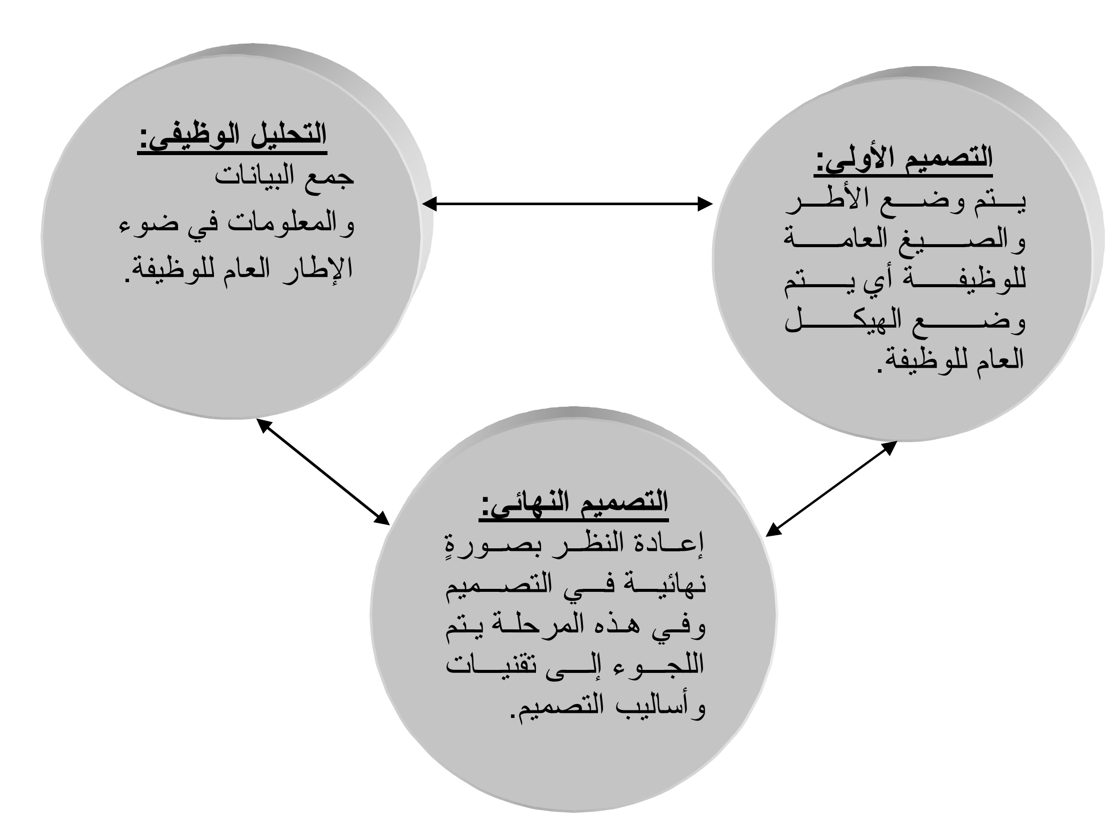
وجميع النقاط السابقة من شأنها التأثير في شعور شاغلي الوظائف بالاستقلال والمسؤولية.
ويمكن ترجمة ما سبق وفق الشكل رقم (10):




الشكل -10-[38]
العوامل المؤثرة في التصميم الوظيفي

بعد استعراضنا لمفهوم تصميم الوظائف وتحليلها نجد من الضرورة الإجابة على سؤالٍ هام:
**أي العمليتين تأتي أولاً هل ننفذ التحليل أولاً أم ننفذ التصميم؟**
ترى الباحثة ومن خلال سعيها لإيجاد إجابة محددة دقيقة أنّ عملية التحليل - من خلال عرضنا لها - تقع داخل عملية التصميم ويمكن التعبير عن هذا وفق الشكل رقم (11):

[38] ماهر، أحمد - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005 - ص.72.




الشكل رقم -11-
علاقة التصميم الوظيفي بالتحليل الوظيفي

**المصدر: إعداد الباحثة.**

من الشكل السابق نقول إنّ المنظمة لكي تبدأ بالتحليل لا بدّ لها من محددات وأطر عامة تسير عليها وذلك يساعد في توحيد الجهود المبذولة، ولن يتم تحديد هذه الأطر والمحددات إلاّ عبر التصميم.

إذاً لكي نحلل نبدأ أولاً بالتصميم ولكن بصورةٍ عامة ثم ننتقل في ضوء التصميم إلى جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وأخيراً يتم العودة من جديد إلى التصميم وتحديد الأساليب والتقنيات التي سيتم اعتمادها في المنظمة.

***إذاً*** فالعمليتين متداخلتين ولا تتم إحداهما إلاّ بوجود الأخرى.

## أساليب التصميم الوظيفي:

تعددت وتنوعت أساليب التصميم الوظيفي منذ ظهور الإدارة العلمية وحتى وقتنا الحاضر وسنتعرف في الفقرة التالية على المراحل التاريخية التي مرت بها أساليب التصميم الوظيفي:

***المرحلة الأولى: التخصص الوظيفي:*** وهذا الأسلوب في تصميم الوظائف ظهر خلال فترة الإدارة العلمية ( فريدريك تايلور ) وكان بمثابة الاستجابة لمشكلات المنظمات في غمرة الحركة والثورة الصناعية التي كانت سائدةً.

ويعتمد هذا الأسلوب على تجزئة كلّ وظيفة إلى وحداتٍ صغيرة ومن ثمّ تنميط الإجراءات اللاّزمة لأداء مهام هذه الوحدات، وتدريب وتحفيز العاملين لأداء أعمالهم تحت ظروف توفر درجة عالية من التخصص وتساهم في تقليل الوقت والحركة اللازمة لإنجاز الأعمال وتقليل العلاقات الاجتماعيّة في موقع العمل.

**أهم مزايا هذا الأسلوب:**

أ- الاستفادة القصوى من التخصص للحصول على أعلى درجة من كفاءة العمّال.

ب- تخفيض التكاليف باستخدام عمّال منخفضي المهارات لأنّ هؤلاء العمّال تكون أجورهم عادةً منخفضة نسبياً.

ت- توفير درجة عالية من التحكم في كمية ونوعية الإنتاج من قبل المديرين وهذا يعود إلى سببين: - إنّ استخدام الآلات في الإنتاج يمكّن من التنبؤ بمستوى ثابت من الإنتاج من حيث الجودة والكمية.

- يُسهّلُ على المشرفين مراقبة العمال من خلال التنميط والتخصص بحيث يسهل الكشفُ عن أي انحراف وتصحيحه.

**أمّا عيوب هذا الأسلوب:**

1) الرتابة، الروتين في أداء الأعمال وما ينجم عنه من شعور العاملين بالملل والسأم وانخفاض درجة التحفيز.

2) غياب روح المثابرة والتحدّي في أداء الأعمال وشعور العاملين بفقدانهم ذاتهم عن طريق تحولهم شيئاً فشيئاً إلى آلات.

***المرحلة الثانية: مداخل دراسة استجابة العاملين:***[39]

نشأت عقب الحرب العالمية الثانية حركة متنامية في أوساط المديرين والعلماء السلوكيين حول تصميم الوظائف وتمثلت هذه الحركة بأسلوبين للتصميم هما:

<u>أولاً:التوسع الوظيفي Job Enlargement :</u> يتميز هذا الأسلوب **بالتوسع الأفقي** للوظائف بمعنى زيادة أنواع المهارات والنشاطات التي يقوم بها الفرد العامل ضمن المستوى الوظيفي نفسه.

**مزايا هذا الأسلوب:**

أ- زيادة الاستقلالية في العمل.

ب- إعطاء العاملين ذوي المهارات التخصصية درجة كبيرة من الثقة بإنجازهم.

ت- يساعد هذا الأسلوب على إزالة الملل والسأم بصورةٍ مؤقتة.

**عيوب هذا الأسلوب:**

1) يرى بعض النقاد أنّ التوسع الوظيفي مجرد أداة تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاجية وتخفيض العمالة الكلية مما يعود على المنظمة بزيادة نسب الأرباح.

2) لا يلبث السأم والملل بالظهور مجدداً بين العاملين حيث تعود الأعمال لتصبح روتينية مملّة.

---

[39] مادل جي والاس، - **السلوك التنظيمي والأداء** - ترجمة جعفر أبو القاسم الأحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1991 –ص.225.

3) إنّ هذا الأسلوب يضيف مهام أفقية للعمل أي وفق المستوى التنظيمي نفسه مما يعني أنّ درجة المسؤولية هي نفسها التي تعوّد عليها العامل.

ثانياً: التناوب الوظيفي (الدوران الوظيفي) Job Rotation: وينطوي هذا الأسلوب على تحريك العاملين من وظيفةٍ لأخرى ضمن الهيكل الوظيفي مما يضمن حصول العاملين على مهاراتٍ وخبراتٍ متنوعة ويقلل في الوقت نفسه من الملل ويضفي روح الحماس والتحفيز بين العاملين.

**مزايا هذا الأسلوب:**

أ- تطوير مهارات العاملين الحالية وإمكانية اكتساب مهارات جديدة.
ب- يساعد على تقليل الملل والسأم ولكن بصورةٍ مؤقتة.
ت- المعرفة بجميع متطلبات العمل مما يحفز الرقابة التلقائية على الأعمال والمهام.

**عيوب هذا الأسلوب:**

1) عدم إضافة مهام أو مسؤوليات جديدة للعاملين وإنما يقتصر هذا الأسلوب فقط على عملية نقل العمال بين الوظائف.
2) إنّ التناوب الوظيفي هو حلٌّ مؤقت لمشكلة الملل، إلاّ أنّ الروتينيّة والتكرار تبقى مستمرة.

نستطيع القول أنّ كلاً من التوسع الوظيفي والتناوب الوظيفي إنّما هي استراتيجيات مؤقتة للحيلولة دون شعور العمّال بالملل والضجر ولكن وبعد فترة من تطبيق هذه الأساليب نجد حالة السأم والملل تعود للعاملين من جديد وتعود الأعمال أيضاً إلى طبيعتها التكرارية وتغيب تدريجياً روح التحفيز والمبادرة لدى العمال.

***المرحلة الثالثة: الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف:***

أولاً: الإثراء الوظيفي Job Enrichment: يعد أسلوب الإثراء الوظيفي من أكثر أساليب التصميم الوظيفي ضماناً لتحفيز العاملين وزيادة شعورهم بالرضى، وقد اختارت الباحثة عرض هذا الأسلوب وفق نظرية هيرزبيرغ[40].

إنّ مدخل هيرزبيرغ للإثراء الوظيفي يركز على نوعين من العوامل:

1. العوامل الوقائية.
2. العوامل الدافعية.

بالنسبة للعوامل الوقائية عندما لا تتوافر تحدث حالة عدم رضى، ولكن توافرها لا يعني وجود رضى ولكنه ينفي أيضاً حالة عدم الرضى.

أمّا بالنسبة للعوامل الدافعية ( عوامل التحدِّي، حرية التصرف، زيادة درجة المسؤولية، الشعور بالإنجاز، ...) فهذه العوامل تتعلق بالجوانب الذاتية للعاملين، أي سلوكياتهم وبالتالي توافرها يؤدي إلى شعور بالرضى ويدفع إلى زيادة الأداء.

عندما يتم تطبيق نظرية هيرزبيرغ على تصميم الوظائف فإنها تركز على إحداث تغييراتٍ جوهرية في العمل أي **التوسع رأسياً**.

[40] مادل جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم الأحمد - **السلوك التنظيمي والأداء** - الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1991 –ص.230.

**إذاً من مزايا هذا الأسلوب:**

أ- يطلق الطاقات ويتيح للعاملين فرصاً متعدّدة لإنجاز مهامهم وأعمالهم طبقاً لإبداعهم وكفاءتهم.

ب- يتمتع العامل بالحرية الكاملة في استخدام الطريقة أو الأسلوب الذي يراه مناسباً لإنجاز الأعمال.

ت- تتميز المنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب بدرجةٍ عالية من تحفيز العاملين ودقةٍ كبيرة في أداء الأعمال.

**أما عن عيوب هذه الطريقة:** فنرى أنّ أهم عيبٍ يتمثل في صعوبة تحديد العوامل الدافعية للعاملين في المنظمة، فالعاملون لا يتمتعون بالمستوى نفسه من حيث السلوكيات، الطبائع، المحفزات، ... الخ وهنا ستجد الجهة القائمة على التصميم صعوبةً في التحديد الدقيق الواضح للعوامل الدافعية.

ثانياً: إعادة تصميم خصائص الوظيفة: يتفق أغلب المدراء أنّ هناك تبايناً واضحاً في ردود الفعل بالنسبة لمجموعةٍ من الأفراد تجاه وظيفةٍ معينةٍ، فحيث يرى بعض الأفراد في وظيفةٍ ما فرصةً لإشباع حاجاتهم الشخصية وتحقيق أهدافهم يرى أفراد آخرون في نفس الوظيفة تحجيماً لقدراتهم وكبتاً لرغباتهم وطموحاتهم.

هذا الاختلاف في ردود الفعل وكما يرى علماء السلوك يمكن تفسيره وفق هرم ماسلو للحاجات فهناك أفراد يرغبون بإشباع حاجات الأمن والأمان عن طريق الوظيفة وهناك أفراد يبحثون عن وظائف تشبع لديهم حاجات الذات والحاجات الاجتماعية.

مما سبق نقول إن تصميم الوظائف في المنظمات يجب أن يأخذ في الاعتبار الاختلافات الموجودة بين العاملين أي يجب أن يتمّ تصميم الوظائف بصورةٍ تجعل الأفراد يعتقدون أنهم يستطيعون إشباع حاجاتهم الشخصية مع ضمان الوفاء بالأهداف التنظيمية، وهذا يعني أنّ المدراء يواجهون مشكلةً عسيرةً حيث يجب أن يصمموا وظيفةً لكل عامل.

لحل المشكلة السابقة قام العلماء بحصر الحاجات الشخصية في مجموعتين هما:

1. حاجات المستوى الأدنى (السلامة، الأمان الوظيفي، حاجات اجتماعية ...)
2. حاجات المستوى الأعلى (إثبات وتقدير الذات ...)

إذاً تمّ تحديد العاملين ضمن فئتين : الأولى تسعى لإشباع حاجات المستوى الأدنى وبالتالي الحصول على وظائف روتينية والثانية تتصف بسعيها للحصول على وظائف تتميز بالتحدي وبما أنّ الكثير من المنظمات توفر وظائف يمكن أن تلبي حاجات المستوى الأدنى فقد يكون من الأفضل توجيه الجهود لإعادة تصميم الوظائف الخاصة بالعاملين ذوي حاجات المستوى الأعلى وغالباً ما تتميز هذه الوظائف بالصفات التالية:

1) تنوع المهام.
2) أهمية المهام على مستوى المنظمة.
3) توفر تغذية مرتدة بحيث يستطيع الفرد تقييم نفسه والعمل على تحسينها وتطويرها.
4) توافر درجة عالية من حرية التصرف والقدرة على المشاركة في صناعة القرارات.

5) الشعور بالمسؤولية.
إنّ النقاط السابقة تمثّل جوانب جوهرية في تصميم الوظائف لأنها ترتبط مباشرةً بالشّعور بالرضى والإنجاز.
**من عيوب هذه الطريقة:** يرى علماء السلوك أن الخصائص الشخصية ومن ضمنها الحاجات والرغبات هي عوامل ديناميكيّة متغيرة نسبياً مما يعني أنّ الوظيفة التي تلبي الآن حاجات الفرد العليا من شعورٍ بالرضى وتحقيق الذات قد تصبح مستقبلاً وظيفةً روتينية تبعث على الملل.

## ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية *Human Resources Planning*:

تحدثنا في بابٍ سابق عن التوظيف بما يتضمنه من استقطاب، اختيار، تعيين وفي أبوابٍ لاحقةٍ سنتحدث عن استراتيجية الموارد البشرية لذا نجد من الضرورة التطرق ولو بشكلٍ مختصر لمفهوم تخطيط الموارد البشرية لأنّ عملية التوظيف إضافةً إلى اعتمادها الأساسي على تحليل وتصميم الوظائف فإنها تعتمد أيضاً على نتائج تخطيط الموارد البشرية وهذا ما سيتم إيضاحه في هذا المبحث.

### مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الرئيسة بين استراتيجيّة المنظّمة الكليّة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية أعداد ونوعيات العمالة المطلوب توظيفها أي أنّها تعكس جوهر عملية الاستقطاب إضافةً إلى أنّها تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمة الكلية.
قدم المفكرون تعاريف متعددة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية من أهمها:
"جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية"[41].
" التخطيط للموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف حيث أنّها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات"[42].
"العملية التي يتم من خلالها التأكد من تواجد الأعداد المطلوبة من العاملين وفق القدرات المطلوبة في المكان الصحيح والوقت الصحيح"[43].
وعلى الرغم من التباين الواضح في التعارف السابقة إلاّ أنّ الباحثة ترى أنّها تشترك بعددٍ من النقاط أهمها:
أنّ تحديد العمالة المطلوبة يتم في ضوء احتياجات المنظمة الفعلية أي أنّ عملية التخطيط للموارد البشرية تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة.

[41] سالم، مؤيد سعيد - صالح، عادل حرحوش - **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** - الأردن: إربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص.58.
[42] القحطاني، محمد بن دليم - **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل** - مكتبة العبيكان ،الطبعة الأولى ، 2008 - ص.73.
[43] موسوعة Encarta 2008.

وينطوي التخطيط الناجح للموارد البشرية على:
1. تقدير الاحتياجات الحالية من الأفراد.
2. تقدير الاحتياجات المستقبلية وصياغة برنامج إداري لمواجهة تلك الاحتياجات.

- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تنبع أهمية تخطيط الموارد البشرية من التغذية العكسية التي تعود بها هذه العملية على المنظمة ككل والتي تحقق ما يلي:

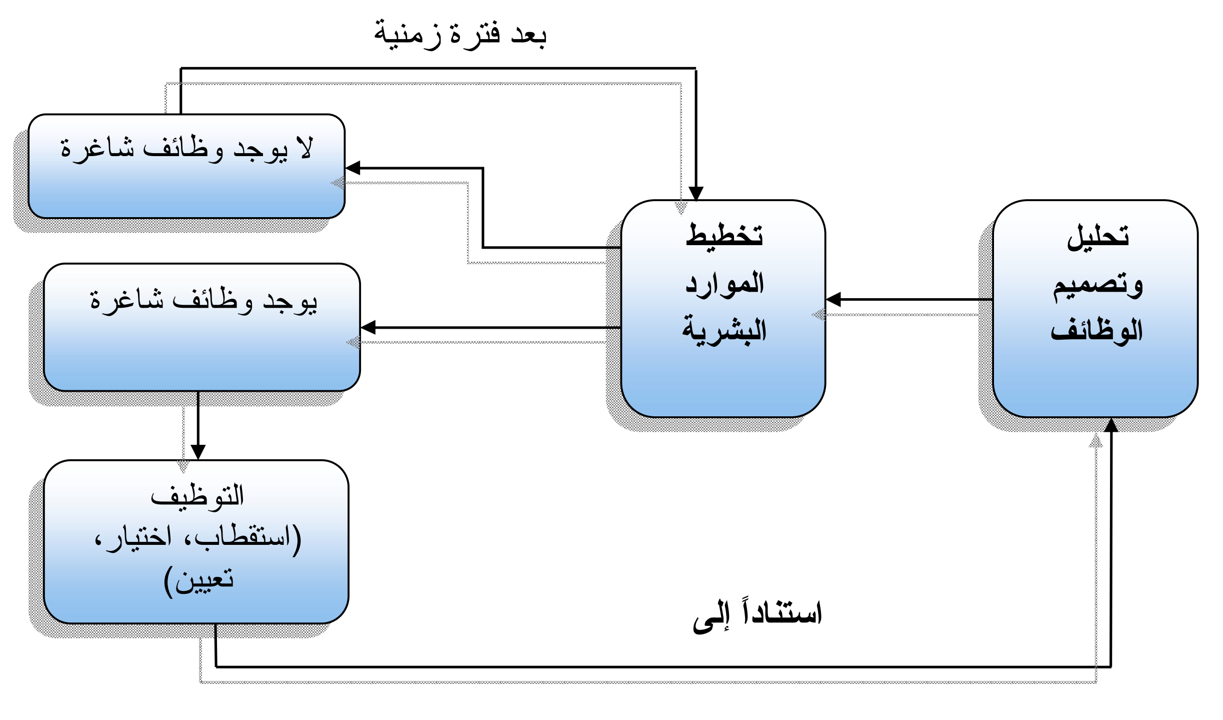
1) يقاس تقدم الدول وتطورها بمقدار ما يتوافر لديها من عنصر بشري منتج فعال ومن هنا تظهر أهمية الموارد البشرية وتظهر أهمية التخطيط الجيد بالقدرة على التنبؤ الدقيق باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
2) يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في أعمال المنظمة لأنه يساهم في التعرف على مواطن العجز والفائض في اليد العاملة.
3) الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من المهارات المتاحة داخل المنظمة.
4) يساعد على إظهار نقاط الضعف والقوة في أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
5) إنّ تخطيط الموارد البشرية يتم قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك لأنّه يعدّ الأساس الذي ستستند عليه هذه الوظائف لتتم وفق الشكل المرجو ومن هذه الوظائف عملية التوظيف.
6) يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور في المنظمة.

- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية بالنقاط التالية:

1. تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بشكلٍ يضمن زيادة درجة الرضى.
2. ضمان توفير اليد العاملة بالأعداد والأنواع المناسبة، وفي الوقت والمكان المناسبين.
3. ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة، الموارد البشرية، والمجتمع.
4. ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتماشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة.
5. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
6. وضع خطط وبرامج إدارية تساعد على مواجهة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وذلك بسبب حالات التقاعد، النقل، الترقية، دوران العمل...

وتقترح الباحثة المخطط الوارد في الشكل رقم -12- لتسليط الضوء على طبيعة ونوعية العلاقة بين جميع العمليات السابقة (التحليل الوظيفي، التصميم الوظيفي، التخطيط للموارد البشرية).




الشكل رقم -12-

**المصدر: إعداد الباحثة.**

إنّ الشكل رقم -12- يعبِّر عن تدفق وتكامل العلاقة ما بين تحليل الوظائف وتصميمها وبين تخطيط الموارد البشرية.

ونرى أنه من الممكن أن نطلق على هذه العمليات الثلاث الدعائم الأساسية للهيكل الوظيفي والتنظيمي لأي منظمةٍ كانت.

وكما أوضحنا سابقاً فالمنظمة بدايةً تحلل وظائفها، تصممها وفق رؤيتها وأهدافها وفي ضوء نتائج التحليل والتصميم تتم عملية تخطيط الموارد البشرية للتأكد من تناسب أعداد العاملين ونوعياتهم مع احتياجات المنظمة الفعلية.

وكما يوضح الرسم فعملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مستمرة لا تتوقف عند حدٍّ معين أو في مرحلةٍ معينة فطالما أنّ المنظمة مستمرة في رسالتها مستمرة في نشاطها فالتخطيط مستمر.

## الباب الرابع: استراتيجية التوظيف

# استراتيجية التوظيف

المقدمة:

تتجه معظم المنظمات المنتشرة عل امتداد العالم إلى ضمان الاستمرارية، التفوق، النمو، التطور، ... وسعياً إلى تحقيق ما ذكر تحولت نظرة المدراء والقائمين على الأعمال من نظرةٍ ورؤيةٍ محليّةٍ قصيرةِ الأمد إلى رؤيةٍ عالميةٍ متّسعة النطاق تسعى لكسر الغموض الذي يكتنف المستقبل وتتجه إلى التواءم مع البيئات المختلفة ولعلّ السبب الرئيسي لذلك موجة التغيرات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية التي يشهدها العالم بحيث أصبح من الصعوبة بمكان العمل والاستمرار إذا لم يكن التوجه الاستراتيجي هو الأساس والمحرك الرئيسي للأنشطة والأعمال.

لذلك فمدير اليوم يجب أن يدير شركته أو منظمته استراتيجياً حيث لم يعد بإمكانه العمل ضمن إطارٍ محددٍ من القواعد والسياسات والإجراءات فالفكر المبدع الخلاق هو المفتاح الأساسي الذي يكمن وراء النجاح.

وتتأثر قرارات التوظيف بالاستراتيجية الإدارية للمنظمة وتترك هذه القرارات انعكاساتٍ عدَّة على إدارة الموارد البشرية بشكلٍ خاص وعلى المنظمة بشكلٍ عام ويرى العديد من علماء الإدارة أنّ نجاح عملية التوظيف رهنٌ بالاستراتيجية المتبعة وبالمدراء الذين أوكل إليهم إعداد وتنفيذ هذه الاستراتيجية وجديرٌ بالذكر أنّ سياسات التوظيف انتقلت من الاستراتيجية القديمة التي كانت تركز على التناسب بين مهارات الأشخاص وشروط ومتطلبات الوظائف إلى استراتيجية تسعى لتحقيق اندماج بين الموارد البشرية وخصائص المنظمة بحيث يشعر الفرد العامل أنّه جزءٌ لا يتجزأ من كيان المنظمة.

لذلك سنفرد هذا الباب للحديث عن الإدارة الاستراتيجيّة بصورةٍ عامة وعن استراتيجيات وسياسات التوظيف بصورةٍ خاصة.

## أولاً: الإدارة الاستراتيجية *Strategic Management*:

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية "Strategos" والتي ارتبط مفهومها واستخدامها بالخطط العسكرية وإدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، وإذا انتقلنا إلى عالم الأعمال فالأمر لا يختلف كثيراً عنه في العالم العسكري فالمنافس في بيئة الأعمال هو العدوّ في المجال العسكري والتفوق وإثبات الذات وضمان الاستمرار هي نفسها مفاهيم الانتصار العسكري وانتهاز فرص ضعف العدوّ ومباغتته.

وتتنوع تعاريف الاستراتيجية ضمن بيئة الأعمال وجميع هذه التعاريف تصبُّ في قالبٍ واحد

فيرى ماهر أنّ الاستراتيجية هي:
"أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع"[44].

أمّا المغربي يذكر أنّ الاستراتيجية هي:
"عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع"[45].

ويؤكد العالمان Thompson & Strickland أنّ الاستراتيجية هي:
"العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها وغاياتها وصياغة وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق هذه الأهداف والغايات في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"[46].

أمّا Ansoff فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال:
"تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"[47].

في ضوء ما تقدم من تعاريف يمكننا القول أنّ الاستراتيجية هي:
"القدرة على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة وصياغة الأهداف وتحديد الغايات المرجوة مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر تأثيراً مباشراً على المنظمة وعملها".

مما سبق نقول إنّ الإدارة الاستراتيجية تنطوي على عدّة عناصر أهمها:

1. صياغة مهمة (رسالة) المنظمة.
2. تحديد أهداف المنظمة وغاياتها.
3. الرؤية الطويلة الأمد والنظرة المستقبلية هي أساس الاستراتيجية.
4. المنظمة تعمل ضمن بيئتين متفاعلتين مع بعضهما هما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ولضمان نجاح عمل المنظمة لا بدّ من تحليل عناصر البيئتين.

## أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتسع يوماً بعد يوم المنظمات التي تؤمن بأهمية الاستراتيجية وأهمية تطبيقها فعليّاً لا نظريّاً وهذا الاهتمام المتزايد بالتفكير الاستراتيجي في المنظمات كافةً مرده إلى وجود عاملين أساسيين يتفاعلان معاً هما:[48]

[44] ماهر، أحمد – **الإدارة الاستراتيجية** – الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005 - ص.20.
[45] عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد - **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن** - المنصورة: المكتبة العصرية ،2006 – ص.18.
[46] Thompson A. & A. Strickland (1998) - Strategic Management - Boston; Irwin , McGraw - Hill, p.30.
[47] سعيد السالم، مؤيد - **أساسيات الإدارة الاستراتيجية** - الأردن: عمّان دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، 2005 - ص.18.
[48] سعيد السالم، مؤيد – مرجع سابق - ص.19.

الأول- إنّ اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظراً لما تواجهه من تحدياتٍ عديدة محلية، إقليمية، وعالمية وبالتالي فإنّ التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة وفق الأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في أيامنا هذه.

الثاني- إنّ إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة أهمها:

أ- وضوح الرؤية المستقبلية بشكلٍ يسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل عوضاً عن الاستجابة له.

ب- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير.

ت- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية جيدة.

ث- دعم المركز التنافسي للمنظمة حيث تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على حسن استغلال مواردها المتنوعة مما يضمن لها أداء أفضل وانتشار أكبر.

ج- تساعد الإدارة الاستراتيجية على توحيد جهود المنظمة بشكلٍ جيدٍ وفعال في المدى البعيد.

ح- تاريخياً كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تكمن في وضع استراتيجيات جيدة من خلال استخدام طرق عقلانية لإيجاد الخيار أو البديل الاستراتيجي الأمثل وهذا كان ولا زال يشكل ميزةً أساسيّة للإدارة الاستراتيجية إلاّ أنّ الدراسات الحديثة أكدت أنّ العملية وليس القرار هي المساهم الأهم لنجاح الإدارة الاستراتيجية وبالتالي لنجاح المنظمة.

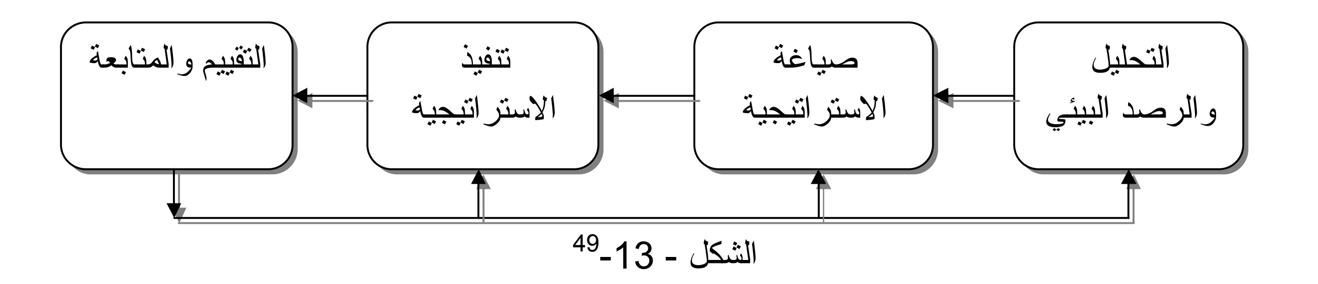
هنا يعترضنا سؤال: **ماذا نقصد بمصطلح عملية الإدارة الاستراتيجية ؟**

ولتقديم إجابةٍ واضحة لا بدّ بدايةً من شرح مراحل الإدارة الاستراتيجية.

## مراحل الإدارة الاستراتيجية:

1. التحليل والرصد البيئي Environmental Scanning.
2. صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation .
3. تنفيذ الاستراتيجية Strategic Implementation.
4. التقويم والرقابة Evaluation & Control.

ويمكن التعبير عن المراحل السابقة وفق الشكل التالي:




الشكل - 13-[49]

[49] محمد المرسي، جمال الدين وآخرون – **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي** – الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2002 – ص25.

استناداً إلى الشكل السابق نقول إنّ هذه المراحل الأربع تتميز بما يلي:

1) التسلسل والموالاة حيث لا يمكن البدء بمرحلةٍ لاحقة إلاّ بعد الانتهاء من المرحلة السابقة.
2) جودة كلّ مرحلةٍ تتوقف على جودة المرحلة السابقة.
3) إنّ عملية الإدارة الاستراتيجية ليست مرهونةً بفترةٍ معينة إي أنّها عملية مستمرة باستمرار عمل المنظمة.

نلاحظ من خلال النقاط السابقة وبالاستعانة بالشّكل رقم (13) أنّه لنجاح الإدارة الاستراتيجية في المنظمات لا بُدَّ من تناغم وتكامل مراحلها مع بعضها البعض لنصل نهايةً إلى الغاية المرجوة، ولضمان تنفيذ هذه المراحل بكفاءة عالية لا بدّ من توفر المعلومات المناسبة لكل مرحلة، ولنتصور هذه المعلومات أنّها المدخلات الأساسية والمعلومات الناتجة والتي ستعتمد عليها المرحلة اللاحقة هي المخرجات، أمّا ما يتم من تحليلٍ واختيارٍ وتحديدٍ وصياغةٍ ضمن كل مرحلة فهذه هي العمليات.

إذاً إنّ كلّ مرحلةٍ من مراحل الإدارة الاستراتيجية هي بمثابةِ نظامٍ مصغّرٍ لديه مدخلاته، عملياته، ومخرجاته وما يميز هذه الأنظمة المصغرة أنّ نجاح كلّ نظام مرهونٌ بنجاح النظام السابق وبدقة المعلومات التي يقدمها وهذا على اعتبار أنّ مخرجات نظام سابق هي مخلات نظام لاحق.

من السطور السابقة نستطيعُ الإجابة عن سؤالنا ماذا نقصد بمصطلح عملية الإدارة الاستراتيجية ؟ فقد غدا واضحاً لدينا أنّ نجاح الإدارة الاستراتيجية يعتمد على نجاح مراحلها ونجاح هذه المراحل (الأنظمة) يعتمد على جودة ودقة المعلومات التي يتمّ الاستعانة بها وهذه المعلومات يجب ألاّ تقتصر على فترةٍ معينةٍ بل يجب أن تكون شاملةً لجميع مراحل عمل المنظمة القديمة، الحالية، والمستقبلية، وتدفق المعلومات خلال كلّ مرحلة من هذه المراحل لنصل نهايةً إلى الغاية والغرض المحدد هذا ما يطلق عليه **عملية الإدارة الاستراتيجية**.

ويرى العديد من علماء الإدارة أنّ الغرض من النظر إلى الإدارة الاستراتيجية كعملية يكمن في المقام الأول في تكوين وتنفيذ استراتيجيات واقعية تستند إلى أسس قوية ومعلومات دقيقة وهذا سيساعد نهايةً على تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

<u>أولاً: التحليل والمسح البيئي Environmental Scanning</u>:

يقصد بالتحليل البيئي استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تمّ الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المنظمة.

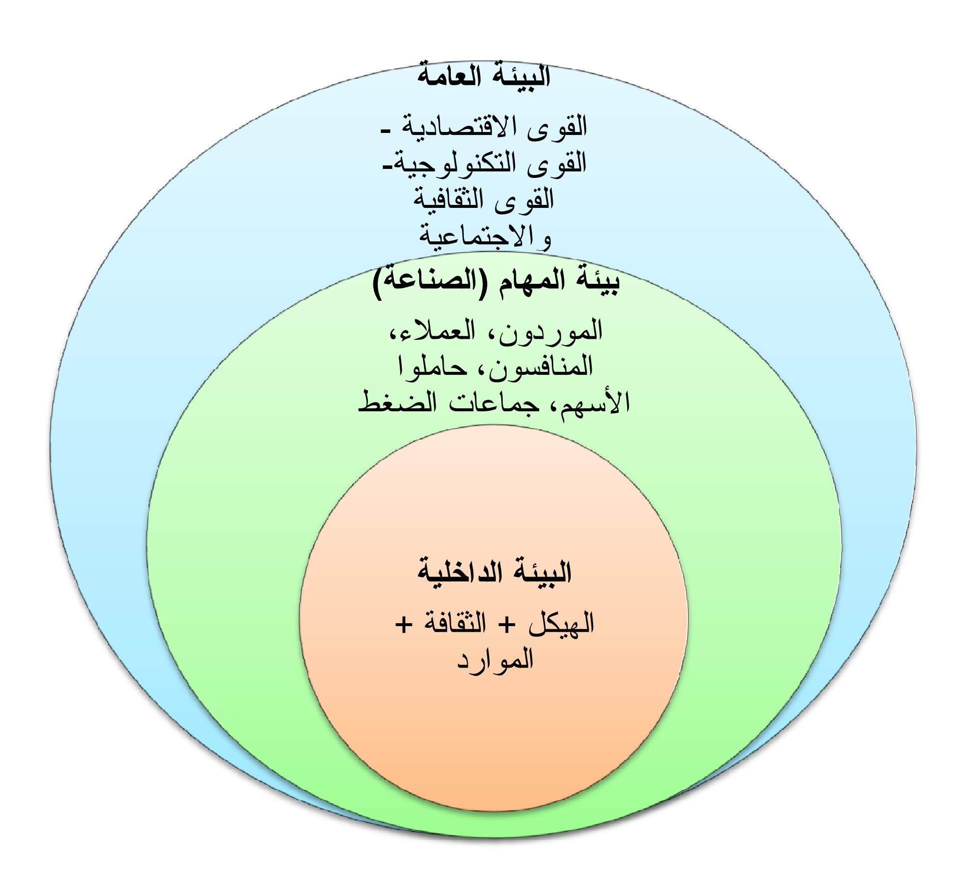
ويتحدد الهدف من هذه المرحلة في التعرف على العوامل الاستراتيجية Strategic Factors وهي العوامل التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، ويعد تحليل SWOT من أكثر الوسائل المستخدمة في عملية التحليل البيئي، ويستخدم مصطلح SWOT للتعبير عن:

1. الفرص Opportunities والتهديدات Threats التي تتضمنها البيئة الخارجية External Environment والتي تتميز بأنّها ليست تحت سيطرة المنظمة وتشكل هذه المتغيرات المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المنظمة وتتمثل هذه المتغيرات ب (القوى السياسة والاقتصادية، القوى والاتجاهات الاجتماعية، القوى القانونية، ...).

2. تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses في البيئة الداخلية للمنظمة وتتميز هذه البيئة بقدرة المنظمة على التحكم فيها والسيطرة عليها بشكلٍ أكبر من متغيرات البيئة الخارجية ومن النقاط التي تتضمنها هذه البيئة (هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة، الموارد البشرية، ...)

وتشكل نقاط القوة للمنظمات الدعائم الرئيسية التي تستند إليها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية ومن نقاط القوة هذه توافر موارد بشرية على قدرٍ عالٍ من المهارة والإتقان وهذا ما سيتم التطرق إليه لاحقاً.

ويوضح الشكل رقم (14) البيئات الأساسية المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على قراراتها وخططها الاستراتيجية[50].




الشكل -14-[51]

البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

[50] محمد المرسي، جمال الدين وآخرون – **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي** – الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2002 – ص. 41.

[51] كراج، جيمس – جرنت، روبرت – ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة – **الإدارة الاستراتيجية** – مصر: دار الفاروق ، 2001.

ثانياً: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:

يقصد بصياغة الاستراتيجية عملية وضع خطط طويلة الأجل وذلك بهدف التعامل بفعالية وكفاءة مع الفرص والمخاطر البيئية وذلك في ضوء نقاط قوة وضعف المنشأة.

وتتضمن الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكلٍّ مما يلي:[52]

أ- تحديد رسالة المنظمة (المهمة).
ب- تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
ت- وضع وتطوير الاستراتيجيات.
ث- وضع التوجهات السياسية الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.

وسنقدم نبذةً مختصرة لكل من النقاط السابقة.

أ- تحديد رسالة المنظمة (المهمة) Organization Mission: تتحدد الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤيةٍ شاملة للمنظمة، إذ يجب أن يكون لكلّ منظمةٍ فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن غيرها من المنظمات ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها وللمستهلك النهائي الذي تتوجه إليه.

فرسالة المنظمة إذاً هي الغرض أو السبب من وجود المنظمة، وغالباً ما يجيب تحديد رسالة المنظمة على الأسئلة التالية:

1- ما هو عمل المنظمة الآن وماذا سيكون في المستقبل؟
2- لمن يُؤدّى هذا العمل؟
3- لماذا وُجدت المنظمة؟

والإجابة على هذه الأسئلة يُجنب المدراء ضياع الجهود من خلال توزيعها على عدّة اتجاهات عوضاً عن توحيدها في اتجاهٍ واحد.

ب- تحديد الأهداف الممكن تحقيقها Define The Objectives: الأهداف هي النتائج النهائية المرغوب في تحقيقها والوصول إليها نتيجة ممارسة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة، وهناك من يميز بين الأهداف Objectives والغايات Goals إذ يُنظر للغايات أنّها النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً ويهتم بوضعها وتحديدها أعلى المستويات الإدارية في المنظمة لأنّها تحتاج إلى تفكيرٍ استراتيجي ومهارات ذهنية عالية، وهي غالباً ما تُصاغ بصورةٍ عامة أي أنّها لا تخضع للتأطير الكمي أو الزمني على عكس الأهداف التي تخضع للتأطير الكمي والزمني[53].

ومن المجالات التي تتجه المنظمات لتحديد الغايات والأهداف فيها:

الربحية، الكفاءة، النمو، البقاء، قيادة السوق، رضاء العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع،...

ويرى السالم أنّ الأهداف تتكون من أربعة عناصر:

---

[52] وهلين، توماس- هنجر، دافيد- ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ – **الإدارة الاستراتيجية** – الرياض: معهد الإدارة العامة ، الطبعة الثانية، 1990- ص.36.

[53] عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد - **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن** - المنصورة: المكتبة العصرية ،2006 – ص.35.

1) غاية تتعلق بالهدف.
2) مقياس لتحديد درجة التقدم نحو الغاية، مثل: نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك لقياس مدى تعظيم الأرباح.
3) إطار كمّي لتحقيق الهدف.
4) إطار زمني لتحقيق الهدف.

ت- وضع الاستراتيجيات وتطويرها Development Strategy: الاستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ، أي تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة والحد من نقاط الضعف[54].

وعلى الرغم من تباين وتعدد الآراء بشأن عدد المستويات الاستراتيجية في منظمات الأعمال إلاّ أنّه تمّ الاتفاق على ثلاث مستوياتٍ استراتيجية متكاملة مع بعضها البعض هي:

- الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Corporate Strategy.
- استراتيجيات وحدات الأعمال Business Unites Strategy.
- الاستراتيجية الوظيفية Functional strategy.

ث- وضع السياسات Policies: يتم وضع السياسات في إطار الاستراتيجية المعتمدة في المنظمة حيث تمثل السياسات خطوطاً عامة وتوجيهيَّة يتم الاسترشادُ بها في اتخاذ القرارات.

إذاً السياسات هي أشبه بأداة ربطٍ بين مرحلة صياغة الاستراتيجية ومرحلة تنفيذها، ويلاحظ في بعض المنظمات أنّ السياسات قد تظلّ باقيةً حتى بعد زوال الاستراتيجية التي أدّت إلى وضعها وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation:

في هذه المرحلة يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ وذلك من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات، ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنّها تراجع من قبل الإدارة العليا.

ولكن ! ماذا يُقصد بالبرامج، الميزانيات، والإجراءات؟

**البرنامج:** هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرضٍ محدد وقد يتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير ثقافتها أو البدء بجهودٍ بحثية جديدة.

**الميزانيات:** وتعني ترجمة البرامج لقيمٍ نقدية.

**الإجراءات:** أمّا الإجراءات فهي تصف وبصورةٍ تفصيلية الأنشطة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة.

---

[54] السّلمي، علي – **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** –القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007- ص.76.

رابعاً: التقويم والرقابة Evaluation & Control:

ويقصد بالتقويم والرقابة متابعة عملية تنفيذ الاستراتيجية للتأكد من مدى تحقيق هذا التنفيذ للأهداف وبالتالي للغايات المرجوة.

ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات.

ولضمان فاعلية كل من التقويم والرقابة لا بدّ أن يحصل المدراء على معلوماتٍ دقيقةٍ، موضوعية، وسريعة من العاملين عن طريق التغذية العكسية، ويتفق أغلب علماء الإدارة أنّ هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء عبر مراجعة النتائج.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات.

ثانياً: استراتيجية الموارد البشرية *Human Resources Strategy*:

لا يمكن النظر إلى استراتيجية الموارد البشرية بصورةٍ منفصلة عن الاستراتيجية الكلية للمنظمة حيث نجد من خلال البحث والدراسة أنّ هذه الاستراتيجية تنصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعدُّ جزءاً لا يتجزأ منها فضلاً عن تكاملها وتناغمها معها، إذ تقوم استراتيجية الموارد البشرية بدورٍ هام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة.

فكما تعتمد صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة على فهم وتحليل كل من متغيرات البيئة الخارجية والداخلية كذلك استراتيجية الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة من حيث متطلباتها ومتغيراتها الأساسية المؤثرة والمتأثرة إضافةً إلى فهمها للبيئة الخارجية للمنظمة والإحاطة بجميع متغيراتها، قوانينها، واتجاهاتها المؤثرة على عمل المنظمة.

نقول إذاً إنّ استراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجيات الفعالة في المنظمة والتي يتوقف على حسن تنفيذها وأدائها تحقيق أهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

مفهوم استراتيجية الموارد البشرية:

تعرف استراتيجية الموارد البشرية:

"خطة معاصرة طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع العنصر البشري في العمل وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل على تحقيق رسالتها، غايتها، وأهدافها في ظلّ متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية"[55].

أمّا السلمي فيعرف استراتيجية الموارد البشرية:

---

[55] وصفي عقيلي، عمر – **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** – عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص142.

"سياسات وخطط تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية متخصصة في قضايا الموارد البشرية"[56].
إنّ التعاريف السابقة توضح لنا حقيقةً هامة مفادها: أنّ استراتيجية الموارد البشرية تعمل جنباً إلى جنب مع استراتيجية المنظمة العامة كما أنها تنبثق منها، وتنسجم معها، وعلى اعتبار تنوع وتعدد أنشطة الموارد البشرية نجد العديد من المنظمات المعاصرة تتجه إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية، ثم وفي ضوء هذه الاستراتيجية تُعدُّ مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية والتي تختص كل منها بأحد مجالات الموارد البشرية وبذلك يمكن القول أن المنظمة تتضمن الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية توظيف الموارد البشرية.
2. استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية.
3. استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
4. استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
5. استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

ويرى توماس[57] أنه لتطوير استراتيجية فعالة للموارد البشرية لا بدّ من اتباع الخطوات التالية:

أ- وجود نطاق عمل استراتيجي عام للمنظمة يوجه جهودها ويحدد غاياتها وأهدافها.
ب- صياغة رسالة (مهمة) الموارد البشرية والتي تنبع من رسالة المنظمة الكلية واتجاهات وتطلعات المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
ت- تحليل SWOT وذلك في ضوء طبيعة عمل الموارد البشرية والمتغيرات التي تؤثر فيها بصورةٍ مباشرة .
ث- صياغة الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.

أمّا كارينز[58] فيرى في استراتيجية الموارد البشرية فرصةً هامةً للمنظمة من حيث قدرتها على اكتساب ميزة تنافسيَّة هامة وذلك بتحويل الأساليب والسياسات والطرق التي تعتمدها المنظمة - لتوجيه وإدارة أفرادها – إلى واحدةٍ من أهم المزايا التنافسيَّة التي يمكن أن تكونها المنظمة على مدار سنوات عملها.

## مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على عددٍ من المفاهيم الرئيسية أهمها[59]:

- *مفهوم التحدِّي Challenge Concept:* يبرز مفهوم التحدي من احتمالات وجود معوقات تهدد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية وهنا تظهر أهمية

[56] السّلمي، علي – مرجع سابق – ص.76.
[57] Mark A. Thomas (1996), What is a Human Resources Strategy, *Journal Of Health Manpower Management*, 2, p.8.
[58] Paul Kearns (2003) - HR Strategy - Butter worth; Heinemann - p.21.
[59] Mark A. Thomas (1996), What is a Human Resources Strategy, *Journal Of Health Manpower Management*, 2.p76.

الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة إضافةً إلى التقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل معها.
ويرى العديد من الباحثين في ميدان الإدارة أنّ من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها مع القدرة على تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

- مفهوم *الرؤية الشاملة Vision Concept*: يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لمتطلبات، استراتيجيات، خطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق، الإنتاج،المبيعات الخدمات ... وذلك حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعها.

- مفهوم *دورة الحياة The Life Cycle Concept*: يركز هذا المفهوم على مراحل دورة حياة أي كائن حي أو سلعة أو منظمة أو مؤسسة أو ... (النشأة، النمو، التطور، الاضمحلال والتدهور) والهدف من ذلك أنّ استراتيجيات، نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وبالتالي تختلف فعاليتها من مرحلةٍ لأخرى الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها واستمرارها دون تطوير أو تغيير مما يقتضي تعديلها وتطويرها وفق متطلبات كل مرحلة.

- مفهوم *إدارة التغيير Changing Concept*: تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواءً أكانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أو من خارجها فإنّ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار.
وتتركز تأثيرات التغيير في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في القيام بما يلي[60]:
  - رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة بحيث وكما ذكرنا سابقاً لا تستجيب المنظمة للتغيرات والأحداث بل تتوقعها وتتعامل معها.
  - الكشف عن الفرص المتاحة والاستعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
  - الكشف عن التهديدات والمعوقات والعمل على تفاديها أو تحييد آثارها.
  - الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
  - الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها.

[60] السّلمي، علي – مرجع سابق – ص.81.

ونذكر هنا أنّ الغاية الأساسية لإدارة التغيير هي أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات التي فرضتها عليها البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمنظمة أو كليهما معاً.

### ثالثاً: استراتيجية توظيف الموارد البشرية *Employee Resourcing Strategy*:

تهتم هذه الاستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب، مع ضمان المحافظة على تناسق وتكامل مستمر بين قوة العمل ومتطلبات الأداء وظروف المنظمة المتغيرة.

ويتم تصميم استراتيجية التوظيف في ضوء:

1) الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها.
2) أوضاع سوق العمل.
3) نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد حجم الاحتياجات البشرية والتوقيت المناسب للحصول عليها.
4) نتائج عمليات تحليل وتصميم الوظائف حيث توفر عملية التحليل المعايير الأساسية التي سيتم التوظيف استناداً لها.

ويرى Keep[61] أنّ أهدف استراتيجية توظيف الموارد البشرية تكمن في الحصول على القوى العاملة التي تتوفر فيها المواصفات المطلوبة من: سمات شخصية، مهارات، خبرات سابقة... فضلاً عن امتلاك القدرة والرغبة في التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في الإمكانيات والمعارف.

<u>أهداف استراتيجية التوظيف:</u>

يتركز الهدف الرئيسي لاستراتيجية التوظيف في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة فيما يتعلق بالقوى العاملة وذلك من حيث امتلاك المنظمة هيكل موارد بشرية متلائم وبشكلٍ كامل مع احتياجاتها وتطلعاتها وأهدافها.

وبصورةٍ عامة يمكننا تحديد أهم أهداف هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بشكلٍ دقيق، هنا يمكننا ملاحظة التكامل بين تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف.
- تحديد أساليب الحصول على القوى العاملة المطلوبة سواءً من داخل المنظمة أو من خارجها (سوق العمل).
- تنمية وسائل استقطاب وتوفير مغريات مناسبة لحفز الأفراد اللّذين تتوفر لديهم المواصفات المطلوبة للتقدم والانضمام للمنظمة.

[61] Keep, E (1989) – Corporate Training Strategies, New Perspective on Human Resource Management – Black Well, Oxford, p.185.

- توفير وسائل ومعايير اختيار دقيقة وموضوعية لفحص المتقدمين والمفاضلة بينهم لاختيار أكثرهم توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الوظائف الشاغرة.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى، بإسناد المهام المناسبة للأفراد أو المجموعات بما يوافق خبراتهم المهنية وتطلعاتهم أي وبتعبير أبسط ضمان تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ضمان تحقيق تناسب بين تكاليف الحصول على الموارد البشرية والعوائد المتوقع تحقيقها في المستقبل.

عناصر استراتيجية التوظيف:

تضم استراتيجية توظيف الموارد البشرية مجموعة من العمليات المتنوعة هي:

- **تخطيط الموارد البشرية** لتحديد الاحتياجات من اليد العاملة من حيث النوعيات والأعداد وتوقيت الحاجة لها.
- **عملية الاستقطاب** لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة واختيار أساليب البحث والإعلان عن الشواغر الوظيفية، وطبيعة المغريات التي سيتم تطبيقها لحفز الأفراد للتقدم للوظيفة الشاغرة، كما بينت الدراسات أنّ الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة بشكلٍ عام تؤثر على عملية الاستقطاب حيث وجدت هذه الدراسات أنّ الاختلاف في الاستراتيجيات يفرض اختلافاً في نوعية الموارد البشرية المطلوب استقطابها حيث أنّ المؤسسات التي تزدهر وتنمو أعمالها بصورةٍ مستمرة تستقطب الأفراد الأكفاء المؤهلين وتوزعهم على كافة المستويات الإدارية وهذا يدلنا على أنّ استراتيجية النمو التي تواكب هذا الازدهار تفرض على المؤسسة استقطاب موارد بشرية قادرة على النهوض بأعباء المنظمة وتطلعاتها في النمو والتطور فهنا ليس من مصلحة المنظمة أن تدرب الأفراد كون التدريب والتطوير يتطلبان وقتاً وتكلفةً وجهداً.

  إذاً يمكننا القول أنّ المنظمة عندما تعتمد استراتيجيات النمو والتطور ستتجه عملية الاستقطاب لديها إلى البحث عن أفراد أكفاء مؤهلين مبتعدةً بذلك عن الأفراد قليلوا الخبرة والمهارة.

  وسواءٌ اتبعت المنظمة استراتيجيات النمو أو استراتيجيات الثبات أو مزيج من تلك الاستراتيجيات فهي لا يمكن أن تنمو وتتطور وتواجه شتى أنواع الفرص والتحديات دون الاعتماد على استراتيجيات استقطابٍ ناجحة[62].
- **عملية الاختيار** بما تتضمنه من معايير وأساليب يتم تطبيقها لتحديد أكفء المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة، وضمن عملية الاختيار يتم تحديد الخطوات المعتمدة ضمن المنظمة لتطيق هذه العملية.
- **تعيين الأفراد** والهدف من هذه العملية بيان الظروف والشروط الواجب تطويرها وتنميتها في المنظمة من أجل الحفاظ على العاملين واستثمار قدراتهم وخبراتهم والارتقاء بها بما

[62] إبراهيم بلوط، حسن - **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** – بيروت: دار النهضة العربية ،الطبعة الأولى، 2002، ص.185.

يعود على المنظمة بمنافع كثيرة وجميع هذه الإجراءات وغيرها من شأنها التقليل من معدلات دوران العمل في المنظمة.

- **عملية تحليل الوظائف** وتعد هذه العملية من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً على استراتيجية التوظيف نظراً لأنها تمدُّ المنظمة بالمعايير التي سيتم اعتمادها أثناء عملية الاختيار إضافة إلى أنها تحدد مواصفات الأفراد المطلوبين، متطلبات الوظائف الشاغرة.

دور استراتيجية التوظيف:

تعالج استراتيجية التوظيف قضايا هامة في المنظمة لها تأثير كبير على كفاءة تكوين هيكل الموارد البشرية، من هذه القضايا[63]:

1. المفاضلة بين مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية للموارد البشرية وفق إمكانيات المنظمة واحتياجاتها.
2. تحديد أفضل أساليب جذب الأفراد وذلك من خلال هيكل أجور متميز، ساعات عمل قليلة نسبياً، حوافز وتعويضات مميزة...
3. تصميم وتطوير برامج اختبار للمتقدمين وتحديد أفضل الأسس والخطوات للاختيار التي يمكن اعتمادها في ضوء قدرات المنظمة وطبيعة الوظائف الشاغرة.
4. مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من سلامة التصميم وملاءمته وقدرته على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.
5. مراجعة واقتراح تطوير هيكل الرواتب والأجور والتعويضات المالية للعاملين بما يتناسب مع المستويات السائدة في السوق.
6. مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب التدريب وتنمية الموارد البشرية ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين.
7. مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

[63] Paul Kearns (2003) - HR Strategy - Butter worth; Heinemann - p.122.

## الباب الخامس: دوران العمل

المحتويات:

المقدمة.

أولاً: دوران العمل:

- مفهوم دوران العمل.
- أنواع دوران العمل.
- أهمية دوران العمل.
- آثار دوران العمل.
- مقاييس دوران العمل.

# دوران العمل

المقدمة:

تسعى المنظمات جاهدةً للحصول على أفضل و أكفء العمّال باستخدامها لمختلف أساليب وطرق الجذب والإغراء، وكما أوضحنا في باب التوظيف فالاستقطاب ليس بالعمليَّة السّهلةِ حيث أنّ العثور على الموظف المناسب الذي تتوافق خبراته ومؤهلاته مع متطلبات الوظيفة الشَّاغرة يستلزم من المنظمة بذل الكثير من الجهدِ والوقتِ والتكلفة، وبعد الانتهاء من عملية التوظيف تجدُ المنظمة نفسها أمام مخاوفَ أكبر ألا وهي ترك الموظفين لوظائفهم ووجود شواغر وظيفية من جديد.

يطلق على ظاهرة ترك الموظفين لوظائفهم والبحث عن موظفين جدد لتعيينهم ( دوران العمل ) وهذه الظاهرة ترتبط وتنتج عن عوامل وأسباب كثيرةٍ منها ما يمكن التحكم به والسيطرة عليه ومنها ما يصعب التحكم به، وعلى الرغم من ذلك فالمنظمات تعمل وبصورةٍ مستمرةٍ على خلق وإيجاد دوافع وأسباب تحدُّ من هذه الظاهرة وتُرغِّبُ الموظفين على الاستمرار بالعمل لديها والتمسك بها.

صفحاتنا القادمة ستُلقي الضوء على ظاهرة دوران العمل مفهومها، أسبابها، طرق حسابها، كيفية الحدّ منها.

## أولاً: دوران العمل *Employee Turnover*:

- <u>مفهوم دوران العمل:</u>

تتنوع التعاريف التي تسعى لتوضيح مفهوم ظاهرة دوران العمل ومن هذه التعاريف:

" يعكس دوران العمل دخول وخروج العمال من وإلى المنظمة لأسباب يمكن تجنبها وأخرى حتمية لا يمكن تجنبها "[64].

أمّا محمود هاشم فهو ينظر إلى دوران العمل على أنّه: " حركة القوى العاملة دخولاً إلى المشروع وخروجاً منه "[65].

ويشير غنايم إلى أنّ دوران العمل هو: " تغير حجم العمال في المنظمة خلال فترةٍ معينة سواء بالالتحاق بالمنظمة أو الخروج منها "[66].

وتعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر السلبية في المنظمة حيث أنّ دوران العمل غالباً ما يشير إلى نسبة الأفراد التاركين للمنظمة لذلك فمدى هذه الحركة يدلّ على مدى استقرار قوة العمل.

وغالباً ما تسعى المنظمات إلى التقليل من نسبة هذه الظاهرة نظراً لما يترتب عليها من أعباء وتكاليف كثيرةٍ أهمها:

---

[64] الموقع الالكتروني: www.hrm-group.com

[65] محمود هاشم، زكي – **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** – ذات السلاسل للطباعة والنشر – الطبعة الثانية ،1979، ص.247.

[66] غنايم، عمرو – **تنظيم وإدارة الأعمال** – بيروت: دار النهضة العربية ،1981 ، ص.601.

1) تكلفة توظيف موظف جديد وما تتضمنه من تكاليف الاستقطاب، الاختيار والتعيين.
2) تكلفة التدريب متضمنةً وقت المشرف ووقت إدارة الأفراد ووقت المتدرب نفسه.
3) دفع أجر للموظف المبتدئ يكون عادةً أكبر من إنتاجيته خلال فترة التدريب.
4) ارتفاع معدلات الحوادث للعاملين الجدد.
5) انخفاض الإنتاج في الفترة ما بين خروج الموظف القديم واستقدام غيره.
6) ارتفاع معدلات النفاية والعادم بالنسبة للموظفين الجدد.
7) ارتفاع معدل ترك الموظفين لوظائفهم قد تؤدي إلى العمل الإضافي في غير أوقات الدوام الرسمية وهذا الإجراء سيعود بتكاليف إضافية على المنظمة.
8) الأثر النفسي لدوران العمل وما يحدثه من اختلال في التوازن الاجتماعي داخل المنظمة حيث أنّ الموظف القديم سيترك فراغاً نفسياً لدى زملائه في العمل والذين عليهم أن يعدّوا أنفسهم إعداداً نفسياً لاستقبال أفراد جدد، إضافةً إلى أنَّ الموظفين الجدد عليهم أن يتأقلموا ويتكيفوا مع العمل في المنظمة من جهة ومع زملائهم من جهةٍ أخرى كل هذا سيؤدي إلى حدوث اضطرابٍ في أحوال العمل.

وأنوه إلى أنّ دوران العمل الذي سيتم التطرق إليه في هذا الفصل يشمل فقط خروج العاملين من المنظمة دون التطرق لدخول العاملين.

## أنواع دوران العمل:

تنوعت تقسيمات دوران العمل ضمن أدبيات الإدارة وعلى الرغم من هذا التنوع إلا أنّ الدّارسَ لهذه التقسيمات يجدها على قدرٍ كبيرٍ من التناغم والانسجام دون وجود اختلافاتٍ جوهريّة أو علميّة.
وبناءً عليه فإنَّ الاختلاف الوحيد يكمن في أسلوب العرض، وقد اختارت الباحثة التقسيم التالي لما وجدت فيه من شمولٍ ووضوح.
يعتمد هذا التقسيم لدوران العمل على التمييز بين دوران العمل المؤقت أي ( الترك المؤقت للعمل ) ودوران العمل الدائم ( الترك الدائم للعمل ) وهذا ما سيتم إيضاحه في السطور القادمة:

- ***دوران العمل المؤقت ( الترك المؤقت ):*** ويتمثل هذا الدوران بالإجازات الطويلة التي يأخذها الموظف وأسباب هذه الإجازات تتنوع مثل: الرغبة في الحصول على منحةٍ دراسيّةٍ، أو بسبب ظروف خاصة للموظف يتم تقديرها من قبل الإدارة العليا، أو الحصول على إجازة مرضية طويلة ومقررة من قبل الجهات الطبية المختصة والمعتمدة من قبل المنظمة، أو بسبب الحصول على إعارة من قبل منظمة أخرى... ومن خلال عرضنا لهذا الدوران نجد أنّ الموظف لا يترك المنظمة بصورةٍ كليّة ولكن يبتعد عنها لفترةٍ من الزمن يمكن عدّها بالطويلة نسبياً.

- ***دوران العمل الدائم ( الترك الدائم ):*** ويمكن تصنيف هذا الدوران ضمن مجموعتين أساسيّتين هما:

أ- **المجموعة الأولى:** دوران العمل الذي يمكن السيطرة عليه وينتج هذا النوع عن أسباب تتعلق بسياسات المنظمة وأسلوب تعاملها مع الموظفين أي: يكون هذا النوع نتيجة مباشرة للنظام الداخلي للمنظمة، وقد يكون من الممكن اعتبار هذا النوع من دوران العمل مؤشراً ومقياساً على مدى نجاح السياسات الداخلية للمنظمة، وينطوي ضمن هذا النوع ما يلي:

1. دوران العمل الدائم بشكلٍ طوعي أي: من قبل العامل نفسه ويتمثل هذا الدوران بالاستقالة حيث يختار الموظف الانفصال الدائم عن المنظمة.
2. دوران العمل الدائم بشكلٍ غير طوعي أي: من غير إرادة العامل وتكون المنظمة هنا هي المسبب الرئيسي لهذا الدوران ويتمثل ( الفصل، الطرد، التسريح التعسفي، التقاعد المبكر ...).

ب- **المجموعة الثانية:** دوران العمل الذي لا يمكن السيطرة عليه وهذا الدوران ينتج عن أسباب خارجة عن نطاق سيطرة المنظمة وبالتالي لا يمكن التحكم بها ومن أمثلة هذا الدوران: الوفاة، إصابات العاملين أثناء العمل ( العجز الصحي )، التقاعد، ...

والشكل التالي يوضح أنواع دوران العمل.




الشكل - 15-
أنواع دوران العمل

**المصدر: إعداد الباحثة.**

لا يمكننا في نهاية عرضنا لأنواع دوران العمل أن نحدد النوع الأفضل من الآخر بمعنى: قد يرى البعض أنّ دوران العمل المؤقت أفضل من دوران العمل الدائم هنا لا نستطيع تقديم حكمٍ مطلقٍ بهذا لأنّ لكل منها مزاياه وعيوبه.

*مزايا دوران العمل المؤقت:*

- تخفيض تكاليف التوظيف، التدريب، التعريف بالعمل ... التي تتحملها المنظمة في حال الترك الدائم.
- قد يعود دوران العمل المؤقت بالمنفعة على المنظمة وذلك في حال كان السبب لهذا الدوران حصول الموظف على منحةٍ دراسيَّة مما يضمن زيادة المستوى العلمي للموظف وحصوله على معارف ومهاراتٍ جديدة كل هذا سينعكس بارتفاع مستويات الأداء والإنتاجيّة للعامل.

*مساوئ دوران العمل المؤقت:*

- على الرغم من تخفيض تكاليف التوظيف التي تتحملها المنظمة في هذا النوع من الدوران مقارنةً مع دوران العمل الدائم إلاّ أنّ هناك تكاليف إضافيّة ستتحملها المنظمة وتتمثل أهم هذه التكاليف بتكاليف استقدام عمالة مؤقتة فاستمرار العمل في المنظمة مع انخفاض كمية العمالة يضع المنظمة أمام خيارين: إما أن تستقدم المنظمة عمالة مؤقتة، أو يتحمل الموظفون في الشركة هذا الانخفاض بزيادة ساعات العمل ولهذا الخيار انعكاساته على المنظمة أهمها زيادة الحوافز والأجور.
- ارتفاع نسبة دوران العمل المؤقت يضع المنظمة في حالة من عدم الاستقرار والتوازن.

*مزايا دوران العمل الدائم:*

قد لا يتضمن دوران العمل الدائم أيّة ميزة إلاّ أنّ الباحثة وجدت ميزة أساسيّة ألا وهي قدرة المنظمة على التخلص من الموظفين الذين يشكلون عبئاً على المنظمة من حيث ضعف أدائهم وانخفاض مستوى مهاراتهم.

*مساوئ دوران العمل الدائم:*

يمكننا القول أنّ الموظف خلال فترة عمله في المنظمة لديه خوفٌ دائمٌ من إستغناء المنظمة عن خدماته وإبعاده عن العمل دون أي سببٍ أو مبرر هذا يعتبر من الحقائق لا بل من المسلمات في قطاع الأعمال الخاصة وهذا ما يقودنا إلى القول أن دوران العمل الدائم وعلى اختلاف مسمياته (طرد، تقاعد مبكر، ...) فهو غالباً ما يعد من أكثر الأساليب التعسفية التي تميز المنظمات الخاصة، وتجعل الموظف في حالة دائمة من الشعور بالخوف وعدم الاستقرار .

وفق ما تمّ عرضه من أنواع لدوران العمل وبالتركيز على دوران العمل الدائم فقد قدّم كل من Morrell, Clarke & Wilkinson[67] في بحثهم حول دوران العمل أربعة توجهات أساسيّة تم وضعها استناداً إلى أنواع دوران العمل الدائم (دوران العمل المسيطر عليه و دوران العمل

[67] K Morrell, J Loan-Clarke & A Wilkinson (2001) – The Use of Models in the Management of Employee Turnover – *Business School Research Series,* 1, p.60.

الذي لا يمكن السيطرة عليه) إضافةً إلى التركيز على نقطة هامة ألا وهي مقارنة ما هو متوقع من نمط لدوران العمل الدائم مع ما يتم بصورةٍ فعلية، والشكل التالي يوضح هذه التوجهات.

Actual Turnover Type نمط دوران العمل الفعلي

| نمط دوران العمل المتوقع Perceived Turnover Type | | مسيطر عليه | لا يمكن السيطرة عليه |
|---|---|---|---|
| | مسيطر عليه | *توجه لمنع دوران العمل Prevention orientation* | *منع وهمي لدوران العمل Spurious Prevention* |
| | لا يمكن السيطرة عليه | *توجه وهمي لاحتواء دوران العمل Spurious Control* | *توجه لاحتواء دوران العمل Control Orientation* |

الشكل -16-[68]

توجهات المنظمة للسيطرة على دوران العمل

ولتوضيح الشكل رقم (16) نقول:

المنظمة وأثناء تخطيطها وتحديدها لسياساتها تسلط الضوء على النقاط التي يمكن التنبؤ بها من معدلات للإنتاجية، فرص محتملة، مخاطر تحاول تلافيها أو تقليل آثارها... ومن الأمور التي يُسلط الضوء عليها معدلات دوران العمل وهنا تسعى المنظمة إلى معرفة أسبابه، أنواعه، دوافعه ... في محاولةٍ إلى الحد منه ويتم التركيز بصورةٍ أساسية على دوران العمل الدائم نظراً لتأثيراته وانعكاساته السلبية على المنظمة وتحاول المنظمة تحديد ما يمكن السيطرة عليه من دوران العمل والأنواع التي لا يمكن السيطرة عليها وبناءً على ذلك نقول:

1. عندما تتوقع المنظمة أن دوران العمل يمكن السيطرة عليه سوف تعتمد توجهاً لمنع دوران العمل من منطلق أنه يمكن التحكم به.
2. عندما تتوقع المنظمة أن دوران العمل لا يمكن السيطرة عليه والتحكم به عندها لن تتجه لاتخاذ أي إجراءات لمنع أو تقليل دوران العمل حيث تفترض أنّ أيّ إجراءٍ يتم اتخاذه سيكون ضياعاً للجهد والمال والوقت وستكتفي فقط باحتواء هذه المشكلة ومحاولة تخفيف آثارها.

[68] [68] K Morrell, J Loan-Clarke & A Wilkinson (2001) – The Use of Models in the Management of Employee Turnover – *Business School Research Series,* 1, p p..60 - 61.

وبعد أن تحدد المنظمة ما ستواجهه من أنواع لدوران العمل وبعد تطبيق السياسات التي اعتمدتها وفق ما تنبأت به من أنواع لدوران العمل تصبح المنظمة أمام تحديات الواقع وهنا قد تفاجأ بأن ما تنبأت به من أنواع لدوران العمل لا تتوافق مع ما تلمسه فعلياً.

- <u>آثار دوران العمل:</u>

لدوران العمل آثار سلبيّة ظاهرة على كلٍّ من الفرد، المنظمة، والمجتمع وما سيتم تسليط الضوء عليه في بحثنا ( آثار دوران العمل على المنظمة ) ويمكن إيجاز هذه الآثار في النقاط التالية[69]:

1. آثار دوران العمل على الرضا الوظيفي: تؤكد نتائج البحث العلمي أنّ هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، حيث يعتبر دوران العمل مؤشراً يمكن الحكم من خلاله على الرضا الوظيفي فإذا زاد دوران العمل كان هذا دليلاً على انخفاض مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.
2. آثار دوران العمل على الإنتاجية: كما كان لدوران العمل علاقة سلبية مع الرضا الوظيفي فعلاقة دوران العمل مع الإنتاجية توصف أيضاً بأنها علاقة سلبيّة، حيث أنّ ارتفاع معدلات دوران العمل دليل على انخفاض القوة الإنتاجية في المنظمة وبالتالي دليلٌ على انخفاض مستويات الأداء والعمل.
3. آثار دوران العمل على الأرباح الإجمالية السنوية للمنظمة.
4. آثار دوران العمل على تكاليف الاختيار والتعيين والتدريب فكلما ارتفعت معدلات دوران العمل زادت تكاليف التوظيف التي تتحملها المنظمة وزادت معها تكاليف التدريب والتعريف بالعمل وكل هذا سينعكس مستقبلاً على موارد المنظمة المالية والبشرية.

- <u>مقاييس دوران العمل:</u>

تتنوع المقاييس المستخدمة لقياس دوران العمل (معدل دوران العمل، متوسط خدمة تاركي العمل، النسبة المئوية للعمال الذين تركوا العمل بإرادتهم) وتعد هذه المقاييس مؤشرات يمكن استخدامها لتحديد حجم المشكلة داخل المنظمة وبالتالي إمكانية تشخيص أسبابها ومحاولة السيطرة عليها والتحكم بها، ولكل من هذه المقاييس مزاياه ومساوئه، وسنفرد السطور القادمة للتطرق لأهم وأكثر هذه المقاييس شيوعاً واستخداماً[70].

أ- <u>*معدل دوران العمل Labor Turnover Rate*</u>: يعدُّ معدل دوران العمل من أكثر المقاييس استخداماً لحساب دوران العمل، ويتم حساب معدل دوران العمل وفق إحدى الطرق التالية:[71]

---

[69] عباس، منير خالد - **" آثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية "** - رسالة ماجستير – دمشق: جامعة دمشق، 1999، ص.68.

[70] محمود هاشم، زكي – **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** – ذات السلاسل للطباعة والنشر – الطبعة الثانية ،1979، ص.248.

[71] الموقع الالكتروني:www.hrm-group.com

أ-1- **طريقة التاركين للمنظمة**: وهي الطريقة المأخوذ بها عالمياً لقياس معدل دوران العمل ويحسب وفق المعادلة التالية:

معدل دوران العمل = (عدد العمال الذين يتركون العمل خلال فترة زمنية معينة ÷ متوسط عدد العمال خلال الفترة الزمنية نفسها) × 100

مما يؤخذ على هذه الطريقة قصورها عن التمييز بين العاملين الذين يتركون العمل بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم أو عن المنظمة وسياساتها وبين العاملين الذين يتركون العمل لأسبابٍ لا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها ( كالتقاعد، حالات إصابات العمل، الاستقالة، ...) كما سبق وأوضحنا.

أ-2- **طريقة الملتحقين بالمنظمة**: يمكن القول أنّ هذه الطريقة هي عكس الطريقة السابقة ويتم حساب معدل دوران العمل وفق المعادلة التالية:

معدل دوران العمل = (عدد العمال الملتحقين بالمنظمة خلال فترةٍ زمنيةٍ معينة ÷ متوسط عدد العمال خلال الفترة الزمنية نفسها) × 100

من الملاحظ قصور هذه الطريقة عن إعطاء الصورة الدقيقة لحركة العمال لاسيما في حال وجود تقلبات سريعة في عدد العمال من حيث الزيادة أو النقصان وهذا هو واقع الحال في الدول الآخذة بالنمو والتي تفتقر إلى وجود سياسات موضوعيَّة سليمة للرواتب والأجور.

أ-3- **طريقة التاركين والملتحقين بالمنظمة**: ويتم حساب معدل دوران العمل طبقاً للمعادلة الآتية:

معدل دوران العمل = (متوسط عدد العمال التاركين والملتحقين بالمنظمة خلال فترةٍ زمنيةٍ معينة ÷ متوسط عدد العمال خلال الفترة الزمنية نفسها) × 100

مما يؤخذ على هذه الطريقة الخلط بين العمال التاركين والملتحقين بالمنظمة من خلال أخذها للوسط الحسابي لهما مما يسبب صعوبةً في التمييز بين عدد العمال الملتحقين والتاركين للمنظمة.
ومهما كانت الطريقة التي تعتمدها المنظمة لحساب معدل دوران العمل فعادةً ما يُحسب هذا المعدل بصورةٍ سنويّة وهناك منظمات تفضل حسابه شهرياً وذلك للوقوف على معدل التغير الموسمي لدوران العمل، ومن المفيد مقارنة معدل دوران العمل في المنظمة مع معدل دوران العمل في المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال أو تتواجد في نفس المنطقة وفي حال ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة عنه في المنظمات الأخرى فذلك يعدُّ مؤشراً على هبوط

الروح المعنوية للعاملين وعدم استقرار قوة العمل وهنا يجب على المنظمة اتخاذ إجراءات تصحيحية كفيلة بخفض هذا المعدل إلى أقل حدٍّ ممكن.

ويبين كل من Kevin & John[72] أنّ نسبة كبيرة من حالات ترك العمل تعود إلى عدم رضا العاملين، و يرجع عدم رضا العاملين عن العمل إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

1. بسبب ظروف العمل غير المناسبة من حيث التهوية، ساعات العمل، الإضاءة ...
2. غياب دور فعال لإدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى شعور العمال بالضعف والإحباط.
3. عدم وضع العاملين في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم وذلك نتيجة أخطاء في عملية الاختيار والتعيين أو في عملية النقل.
4. عدم وجود برنامج للأمن الصناعي.
5. ضعف عدالة سياسات الأجور المطبقة حيث لا يطبق مبدأ منح الأجر على قدر العمل أو غياب سياسات الترقية وفق مبدأ الأولوية من حيث الكفاءة أو مدة الخدمة وانتشار المحسوبيات في المنظمة وهي ما يصفه Kevin & John بالتمييز في التعامل بين العاملين، كل تلك الأسباب وغيرها تساهم مساهمة مباشرة في عدم رضا العاملين عن وظائفهم وعن المنظمة وهذا سينعكس بدوره بارتفاع معدلات دوران العمل وغياب الاستقرار الوظيفي في المنظمة.

[72] Kevin M. Morrell, John Loan-Clarke (2004) -Organizational change and Employee Turnover - *Journal Of Personnel Review,* 2, p.168.

العلاقة بين استراتيجية التوظيف ودوران العمل قد لا تكون من الوضوح بمكان، فظاهرة دوران العمل رُبطت ومنذ ظهورها بالجانب المادي كعاملٍ أساسيّ مسبّب لها دون التركيز على أيٍّ جوانب أخرى، ولكن وكما أوضحت دراسات إلتون مايو في تجارب هاوثورن وغيرها الكثير من التجارب التي تمَّت في إطار مدرسة العلاقات الإنسانية فالدافع المادي ليس هو المحرك الأساسي للإنسان فكما يجب التركيز على الجانب الماديّ يجب أيضاً أن نولي الاهتمام للجانب المعنوي، هنا تظهر العلاقة بين استراتيجية التوظيف ودوران العمل، فاستراتيجيّة التوظيف تنطوي ضمناً على ثلاث استراتيجيات:

- استراتيجية الاستقطاب.
- استراتيجية الاختيار.
- استراتيجية التعيين.

ويجب على المنظمة أن تعمل على نجاح كل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة لضمان نجاح استراتيجية التوظيف.

### نجاح استراتيجية الاستقطاب:

استراتيجية التوظيف الناجحة هي التي تستطيع استقدام العمالة الماهرة المؤهّلة التي تحتاج إليها المنظمة وهذا لن يتمَّ إلاّ من خلال التحديد الواضح والدقيق لمواصفات الوظائف ولمواصفات من يشغُلها حتى تستطيع المنظمة أن تُعلن وبكل دقةٍ عن احتياجاتها من اليد العاملة وتُحدد الشروط والمواصفات المطلوبة، وأؤكد أنّ نجاح استراتيجية الاختيار فيما بعد مرهونٌ بنجاح استراتيجية الاستقطاب.

### نجاح استراتيجية الاختيار:

تلي استراتيجية التوظيف استراتيجية الاختيار وطالما أنّ المنظمة استطاعت أن توفر مجتمعاً مناسباً من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة تكون قد ضمنت إلى درجةٍ كبيرةٍ الحصول على الأفراد المناسبين، وتظلّ خطوةٌ أخيرة ألا وهي غربلة المتقدمين وانتقاء الأفضل من بينهم ويجب أن تكون المنظمة في غاية الحذر عند تطبيق هذه الخطوة كما يجب عليها الاستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال حتى تضمن المنظمة عدم الوقوع في أخطاء عملية الاختيار.

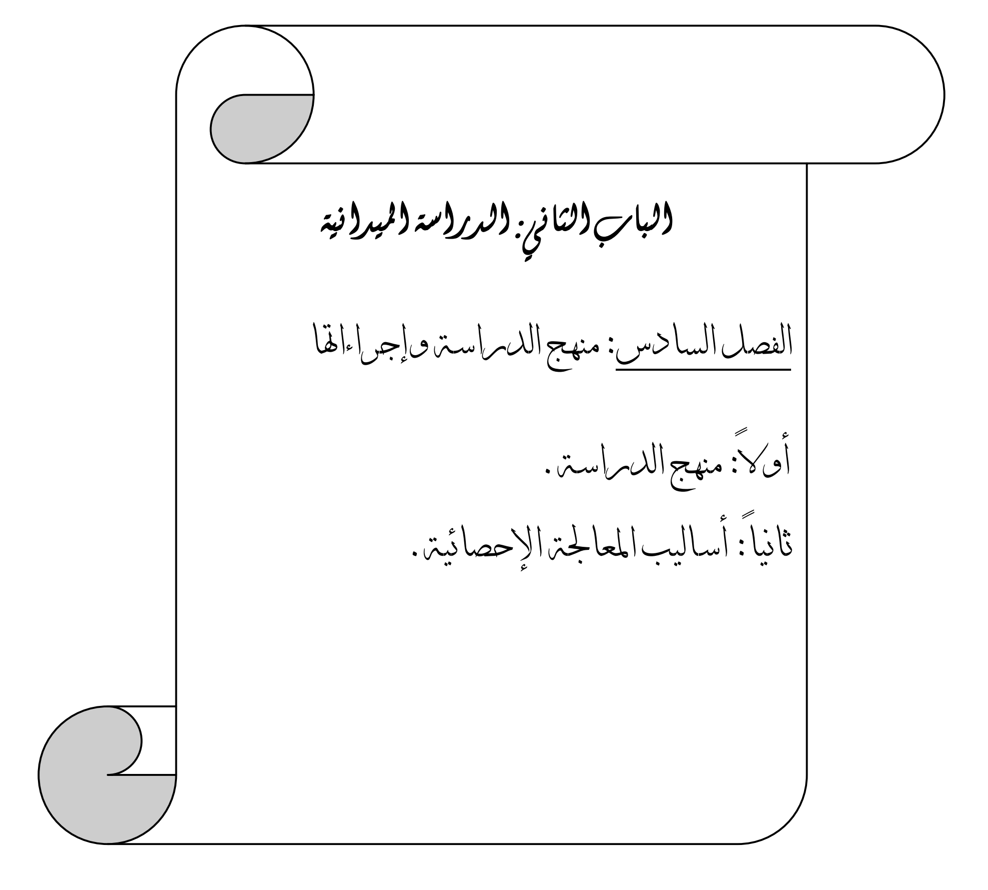
### نجاح استراتيجية التعيين:

استطاعت المنظمة الحصول على أكفأ المتقدمين وستبدأ الآن مرحلة التعيين، المنظمات وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها ترتكب أخطاءً في عملية التعيين فهدفنا الأساسي **ليس الحصول على**

**الفرد المناسب فقط بل وتعيينه في المكان المناسب** حتى نستطيع الإفادة من خبراته ومهاراته إلى أقصى درجةٍ ممكنة مما ينعكس إيجاباً على عمل المنظمة.

بنجاح الاستراتيجيات السابقة نضمن نجاح استراتيجية التوظيف ونضمن أيضاً تحقيق الرضى الوظيفي الغاية التي تهدف لها الكثير من المنظمات حول العالم، فالموظف عندما يشعر بالرضى عن عمله وعن المنظمة التي يعمل فيها تقل الرغبة لديه بترك عمله.

هذه هي طبيعة العلاقة التي تتصورها الباحثة فاستراتيجية التوظيف الناجحة تساهم في التقليل من معدل دوران العمل، وتزيد من الرضى الوظيفي.


الباب الثاني: الدراسة الميدانية
الفصل السادس: منهج الدراسة وإجراءاتها
أولاً: منهج الدراسة.
ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل توضيحاً لمنهج الدراسة الذي اتبعته الباحثة، وكذلك تحديداً لمجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراد العينة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ( الاستبانة ) والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة التي استخدمت في تحليل البيانات إحصائياً.

أولاً: منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورةٍ نوعية أو كمية رقمية، ومن أهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصّلة عن الواقع الفعلي للظاهرة كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة مما يُساعد على قدرٍ معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة[1].

وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بمدخليه ( الوثائقي والمسح الاجتماعي )لأنه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات ولأنّه يُمَكِّن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة على تساؤلاتها.

**حدود الدراسة:**

تم تحديد الدراسة في المجالات الآتية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة تقييم أثر استراتيجية التوظيف على دوران العمل في جامعة دمشق.
2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على نطاق جامعة دمشق فقط.
3. الحدود الزمنية: تمّ تغطية جميع العاملين في جامعة دمشق الإدارة المركزية حتى عام 2009.
4. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في جامعة دمشق الإدارة المركزية.

[1] أبو شعر، عبد الرزاق – **العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية** – الرياض: معهد الإدارة العامة – 1997- ص.34.

## ✍ عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها: " مجموعة من الوحدات التي لها نفس الاحتمال في تمثيل مجتمع الدراسة لدراسة خصائصها وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة "[2].

ويعد اختيار العينة من الخطوات الهامة التي يقوم بها الباحث في إعداد دراسته خاصةً عندما يكون حجم المجتمع كبيراً جداً بحيث يتعذر دراسة جميع المفردات هنا يجب على الباحث اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة يكون حجمها متناسباً مع حجم مجتمع الدراسة وذلك لتوفير الوقت والجهد والمال، على اعتبار أنّ العينة الممثلة للمجتمع سوف تقودنا إلى النتائج نفسها تقريباً لو أننا أجرينا الدراسة على المجتمع كله.

فيما يتعلق ببحثنا فقد تمّ اختيار العينة بشكلٍ عمدي (قصدي) وذلك من حيث المكان (الإدارة المركزية) وذلك للأسباب التالية:

1. الإدارة المركزية لجامعة دمشق تتضمن أكبر نسبة للموظفين في الجامعة ومن جميع المستويات الإدارية والتخصصات المهنية.
2. هناك دوران عمل داخلي للموظفين بين الإدارة المركزية لجامعة دمشق والكليات التابعة لها وهذا مما لاحظته الباحثة وأكده بعض المدراء في الجامعة، مما يجعل الموظف على دراية بحال الكليات كدرايته بحال الإدارة المركزية.
3. الاتصال المباشر بمركز صنع القرار في الجامعة مما يساهم بالتعرف بصورةٍ مباشرة على أهم السياسات واستراتيجيات العمل المتبعة في الجامعة وخاصةً فيما يتعلق بالموارد البشرية..

وتضم الإدارة المركزيّة لجامعة دمشق ما يقارب (530)[3] موظف بين فئةٍ أولى وثانية تمّ توزيع الاستبيان على (200) موظف منهم بصورةٍ عشوائية مع مراعاة أن يكون الموظفون يمثلون كافة الاختصاصات والمستويات الإدارية وتم استرداد ( 175 ) استبيان أي ما نسبته (87,5 %) من الاستبيانات الموزعة و تمّ استبعاد ( 15 ) استبيان لعدم استكمال المعلومات فيها أو لخطأ في الإجابة عن الاستبيان وذلك تم تحديده عن طريق الأسئلة الرقابية الموجودة في الاستبيان كالسؤالين (6 توظف الجامعة الأفراد وفق حاجتها من حيث العدد اللازم ) السؤال ( 14عدد الموظفين في الجامعة يفوق عدد الوظائف ) ، وبذلك يكون عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل

---

[2] النعيمي، قاسم – **أساسيات الإحصاء** – صنعاء: جامعة صنعاء – 2001 – ص.48.

[3] تم تحديد حجم العمالة استناداً لإحصائيات الذاتية في جامعة دمشق.

( 160 ) استبيان شكلت ما نسبته ( 80 % ) من الاستمارات التي تمّ توزيعها على الموظفين في الجامعة.

## أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبيان بالاعتماد على:

- الدراسات التي تناولت استراتيجية الموارد البشرية وبشكلٍ خاص استراتيجية التوظيف.
- الدراسات التي تناولت دوران العمل.
- معرفة الباحثة للجوانب المفصلية في البحث والتي يجب إسقاط الضوء عليها.

وتتكون الاستبانة من جزأين:

*__الأول:__* المعلومات الديموغرافية ( التعريفية ) لأفراد العينة ( الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الإداري، أسلوب التوظيف ).

*__الثاني:__* فقرات الاستبانة وهي مكونة من 53 سؤال موزعة على محورين أساسيين:

- المحور الأول يرصد استراتيجية التوظيف بما يتضمنه من :
  - أنشطة التوظيف الثلاثة ويشمل الأسئلة بين (1 – 25).
  - توصيف الوظائف ويشمل الأسئلة بين (26 – 33).
  - استراتيجية الموارد البشرية وتشمل الأسئلة بين (34 – 38).
- المحور الثاني يرصد ظاهرة دوران العمل ويشمل الأسئلة (39 – 53) مع حذف السؤال 46 .

ويقابل كل سؤال في الاستبانة قائمة تحمل اختيارات متدرجة وفقاً للمقياس الخماسي ليكرت ذو الخمس نقاط بحيث يقسّم سلم الإجابات الممكنة إلى خمس درجات على الشكل التالي:

| **الإجابات** | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجات** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

وقد تبنت الباحثة الشكل المغلق في إعداد الاستبانة وذلك من حيث تحديد الإجابات المحتملة لكلّ سؤال، وبغية التأكد من صلاحية الاستبيان ومصداقيته ووضوح المقاييس التي تمّ اعتمادها في

الدراسة فقد تمّ عرض هذا الاستبيان على عدد من أعضاء الهيئة التدريسيّة إضافةً لبعض المختصين في إدارة الأعمال وعلم الإحصاء.

**مصادر جمع البيانات:**

تأسيسا على ما تقدم وبناءً على طبيعة هذه الدراسة وأقسامها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها، فقد جُمِعت البيانات من مصدرين متكاملين:

1) المصدر الأول: الاستبانة والتي تم توزيعها على أفراد العينة ومن ثم تم استعادة الاستبانات وتفريغ معلوماتها لتحليلها إحصائياً.
2) المصدر الثاني: الكتب، المجلات العلمية المحكمة، الدراسات السابقة، الأبحاث المنشورة، والدوريات وغير ذلك من الأدبيات العلمية التي تمّ الحصول عليها من خلال المسح المكتبي، إضافةً للمقابلات الشخصية مع بعض المدراء في جامعة دمشق وذلك بغرض تغطية الجوانب النظرية والميدانية للدراسة بمختلف أبعادها وأسسها الفكرية.

**اختبار صدق الأداة وثبات المقياس:**

قامت الباحثة بتطبيق اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach ) ( اختبار وثوقيّة الاستبيان ) في تحليل الاستمارات التي تم جمعها واعتمادها في التحليل ويُقصد بثبات المقياس ( الاتساق الداخلي ) صحته ، دقته، وصدقه في قياس المعلومات المتعلقة بالأشخاص الخاضعين للاستبيان، وتعتبر نتائج الاستبيان موثوقة إذا كانت تعكس رأي الأغلبية مقارنةً مع الآراء الفردية المعارضة. ويتم التعبير عن هذه الموثوقية عن طريق المعامل الإحصائي $\alpha$ والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقتربت القيمة من الواحد فهذا يدلُّ على ارتفاع درجة الموثوقية والعكس صحيح.
وتتأثر قيمة $\alpha$ بعاملين:

1. عدد الأسئلة المتضمنة في الاستبيان.
2. درجة الارتباط بين الإجابات عن الأسئلة المطروحة.

فكلما زاد عدد الأسئلة تزداد نسبياً وثوقيّة الاستبيان وكذلك كلما كان هناك ارتباط إحصائي أكبر بين الإجابات عن الأسئلة كانت الوثوقيّة أكبر لذلك تدعى هذه الوثوقية بوثوقية التماسك الداخلي (الاتساق الداخلي) لنتائج الاستبيان، ويُعطى المعامل بالعلاقة التالية:

K : عدد الأسئلة في الاستبيان.

$S_i^2$ : تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم $i$.

$S_{sum}^2$ : تشتت مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة (يعطى لكل شخص علامة تساوي مجموع علامات الأسئلة التي أجاب عنها ثم يحسب التشتت).

ويعتبر ألفا كرونباخ ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من (60%) ومقبولاً بين (60- وأقل من70%) وجيداً بين (70 –80%) وممتازاً أكبر من (80%) وبغية اختبار مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة فقد قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة وحساب درجة الموثوقية في الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبعد حساب قيمة معامل ألفا كانت النتائج كما يلي:

| Item-Total Statistics | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Q1 | 152.50 | 289.462 | .460 | .779 | .800 |
| Q2 | 152.44 | 287.555 | .544 | .816 | .798 |
| Q3 | 153.51 | 297.655 | .208 | .484 | .806 |
| Q4 | 152.58 | 288.955 | .462 | .574 | .800 |
| Q5 | 152.24 | 288.071 | .503 | .699 | .799 |
| Q6 | 152.68 | 287.348 | .500 | .741 | .799 |
| Q7 | 152.37 | 285.622 | .545 | .722 | .797 |
| Q8 | 152.59 | 293.179 | .333 | .606 | .803 |
| Q9 | 153.12 | 314.671 | -.169- | .489 | .828 |
| Q10 | 152.55 | 290.798 | .423 | .602 | .801 |
| Q11 | 152.54 | 310.735 | -.142- | .451 | .815 |
| Q12 | 153.46 | 309.009 | -.093- | .413 | .825 |
| Q13 | 153.11 | 298.407 | .212 | .444 | .806 |
| Q14 | 152.94 | 323.376 | -.464- | .683 | .823 |
| Q15 | 152.58 | 289.230 | .407 | .731 | .801 |
| Q16 | 152.82 | 288.646 | .433 | .712 | .800 |
| Q17 | 152.58 | 291.391 | .343 | .598 | .803 |
| Q18 | 153.58 | 319.037 | -.358- | .632 | .821 |
| Q19 | 152.68 | 303.784 | .052 | .463 | .810 |
| Q20 | 152.25 | 290.414 | .426 | .530 | .801 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Q21 | 153.82 | 315.162 | -.269- | .519 | .818 |
| Q22 | 152.78 | 292.542 | .321 | .610 | .803 |
| Q23 | 152.39 | 291.305 | .395 | .591 | .802 |
| Q24 | 151.75 | 295.365 | .374 | .742 | .803 |
| Q25 | 152.13 | 284.580 | .633 | .785 | .796 |
| Q26 | 152.69 | 285.023 | .524 | .720 | .798 |
| Q27 | 152.65 | 287.859 | .527 | .684 | .799 |
| Q28 | 151.83 | 284.899 | .626 | .673 | .796 |
| Q29 | 151.90 | 288.062 | .494 | .685 | .799 |
| Q30 | 152.27 | 289.716 | .397 | .745 | .801 |
| Q31 | 151.92 | 294.268 | .311 | .652 | .804 |
| Q32 | 152.00 | 290.048 | .410 | .622 | .801 |
| Q33 | 152.19 | 284.140 | .563 | .739 | .797 |
| Q34 | 152.58 | 283.213 | .592 | .727 | .796 |
| Q35 | 153.13 | 287.564 | .443 | .663 | .800 |
| Q36 | 152.57 | 281.070 | .663 | .721 | .794 |
| Q37 | 152.43 | 285.618 | .545 | .653 | .797 |
| Q38 | 152.52 | 289.365 | .439 | .690 | .800 |
| Q39 | 153.41 | 300.034 | .130 | .584 | .809 |
| Q40 | 153.80 | 297.419 | .258 | .662 | .805 |
| Q41 | 154.15 | 302.694 | .135 | .858 | .808 |
| Q42 | 154.11 | 301.987 | .143 | .845 | .808 |
| Q43 | 152.76 | 310.716 | -.144- | .668 | .815 |
| Q44 | 152.92 | 310.977 | -.146- | .695 | .816 |
| Q45 | 153.23 | 305.341 | .002 | .466 | .812 |
| Q47 | 152.75 | 309.914 | -.134- | .603 | .814 |
| Q48 | 153.04 | 302.506 | .101 | .570 | .809 |
| Q49 | 153.57 | 301.586 | .105 | .714 | .809 |
| Q50 | 153.70 | 305.181 | .009 | .656 | .811 |
| Q51 | 152.50 | 290.800 | .391 | .625 | .802 |
| Q52 | 153.14 | 290.786 | .357 | .549 | .802 |
| Q53 | 153.62 | 303.237 | .064 | .491 | .810 |

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكافة أسئلة الاستبيان

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|---|---|---|
| .808 | .829 | 52 |

جدول رقم (2) موثوقيّة الاستبيان

تعطي نتيجة التحليل السابق قيمة ألفا وهي تعتبر موثوقيّة ممتازة تمكننا من اعتماد نتائج الاستبيان واعتبارها تعكس الرأي الصحيح لأغلبية العاملين، وهذه النسبة تعكس حقيقةً هامة هي أننا إذا قمنا بإعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة التي تم التوزيع عليها فسوف نحصل على نفس الإجابات بنفس النسبة (80,8%).

## ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ جمعها استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social Sciences " والتي يرمز لها ( SPSS ) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائيّة التي تمّ استخدامها:

1. ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.
2. حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach ) وذلك لقياس مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة والتأكد من صحتها وصدقها في قياس المعلومات المعلقة بالأشخاص.
4. المتوسط الحسابي ( Mean ) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
5. الانحراف المعياري ( Standard Deviation ) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
6. التحليل العاملي ( Data Reduction ) وتمّ استخدامه لتصنيف أسئلة الاستبيان إلى عوامل، بحيث يضمّ كل عامل مجموعة من أسئلة الاستبيان المتوافقة فيما بينها من حيث: درجة الارتباط والتباين ودرجة التأثير في جانب من جوانب الدراسة (استراتيجية التوظيف مثلاً يتم تحديد أكثر الأسئلة المطروحة تأثيراً في استراتيجية التوظيف).

الفصل السابع: عرض نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة الأساسية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

تمهيد:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استراتيجية التوظيف على دوران العمل لدى العاملين في جامعة دمشق، ولكن وقبل قياس الأثر كان لا بدّ من التعرف على الوصف الإحصائي (الخصائص الإحصائية) لجميع أفراد عينة الدراسة ( المتغيرات الديموغرافية ) إضافة لدراسة جوانب الرضا الوظيفي ومعرفة انعكاساتها على موضوع بحثنا واقتراح التوصيات المناسبة.

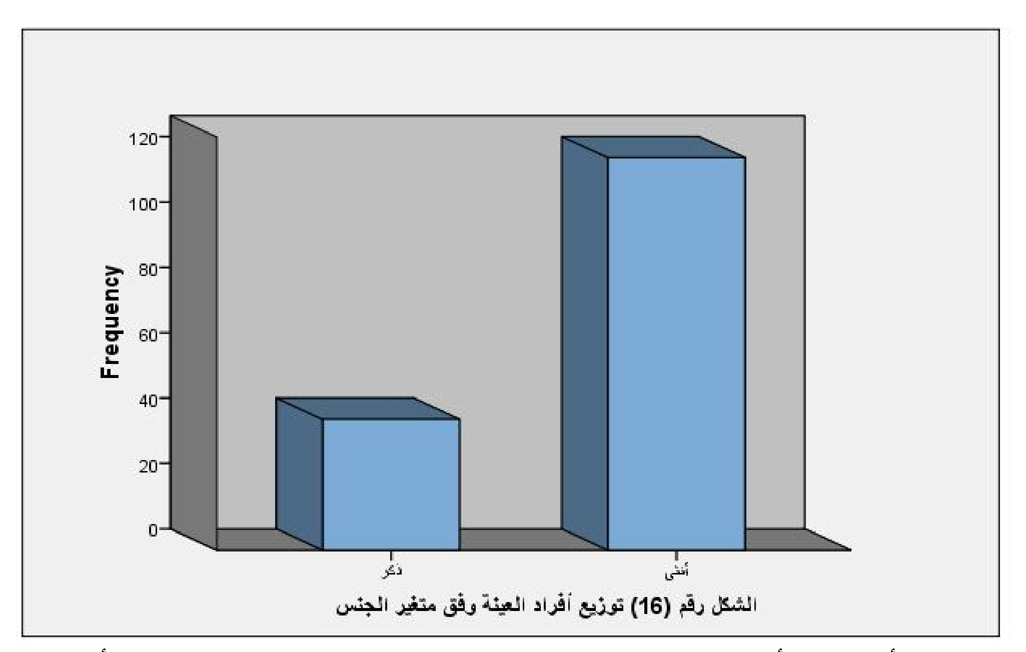
أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

**وصف المتغيرات الديموغرافية ( التعريفية ) لأفراد العينة:**

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، المستوى الإداري، طريقة التوظيف) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد العينة على النحو التالي:

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

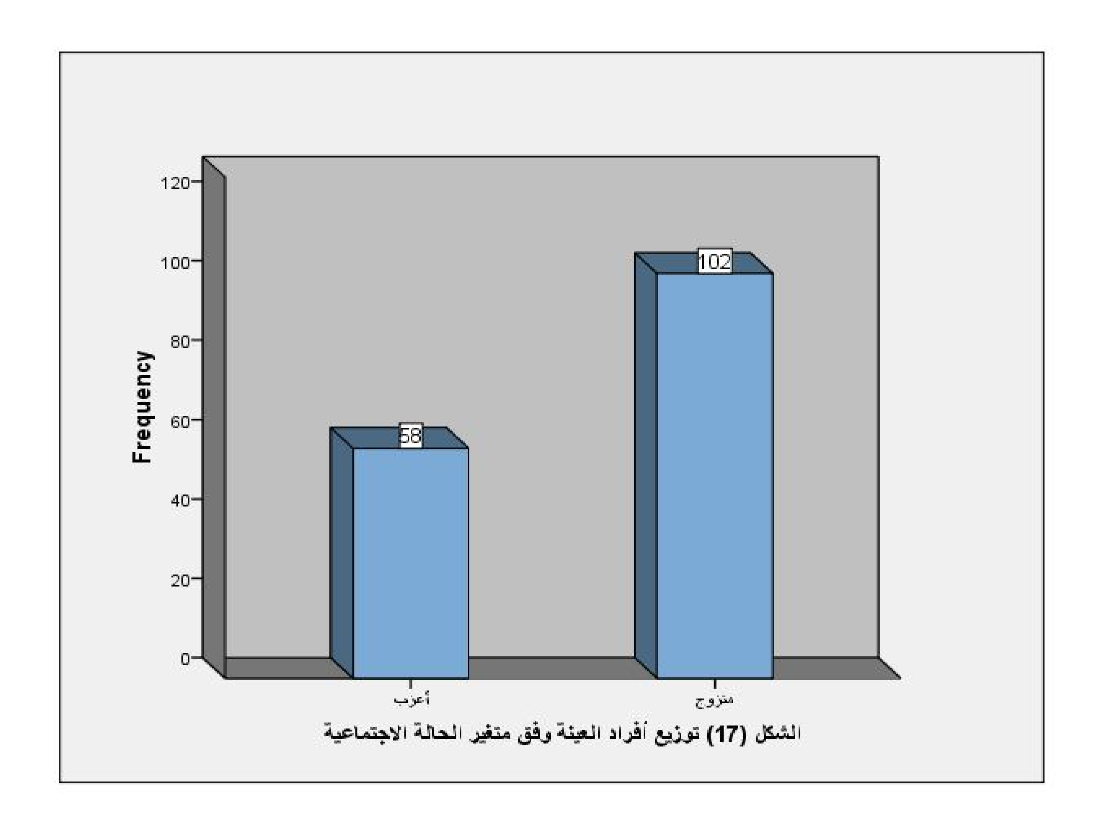



الشكل رقم (16) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

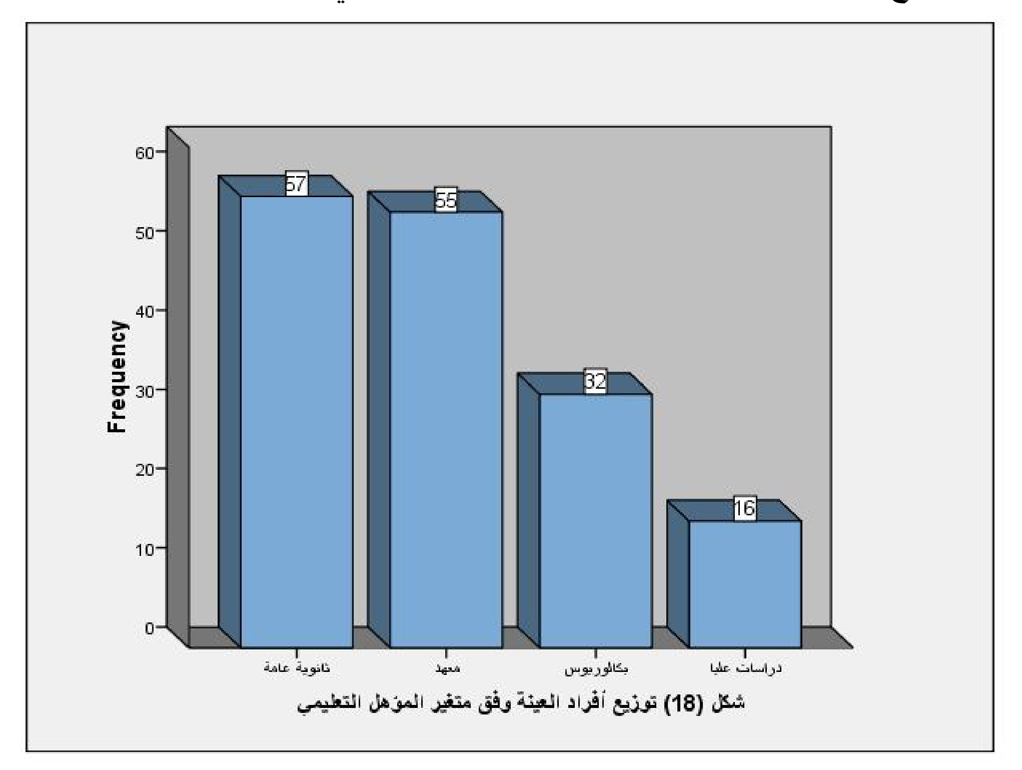
من الملاحظ أنّ معظم أفراد العينة إناث حيث بلغت نسبتهم (75%) من مجموع أفراد العينة.

ب- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية:



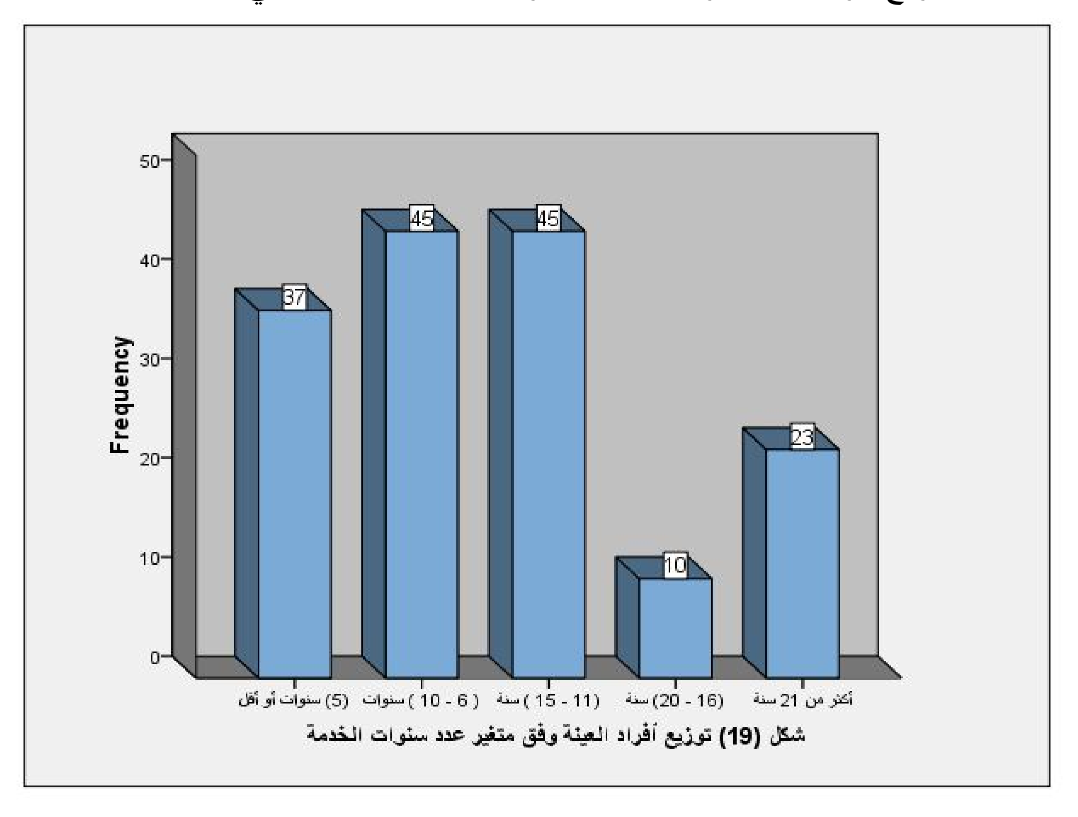

الشكل (17) توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

ت- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل التعليمي:



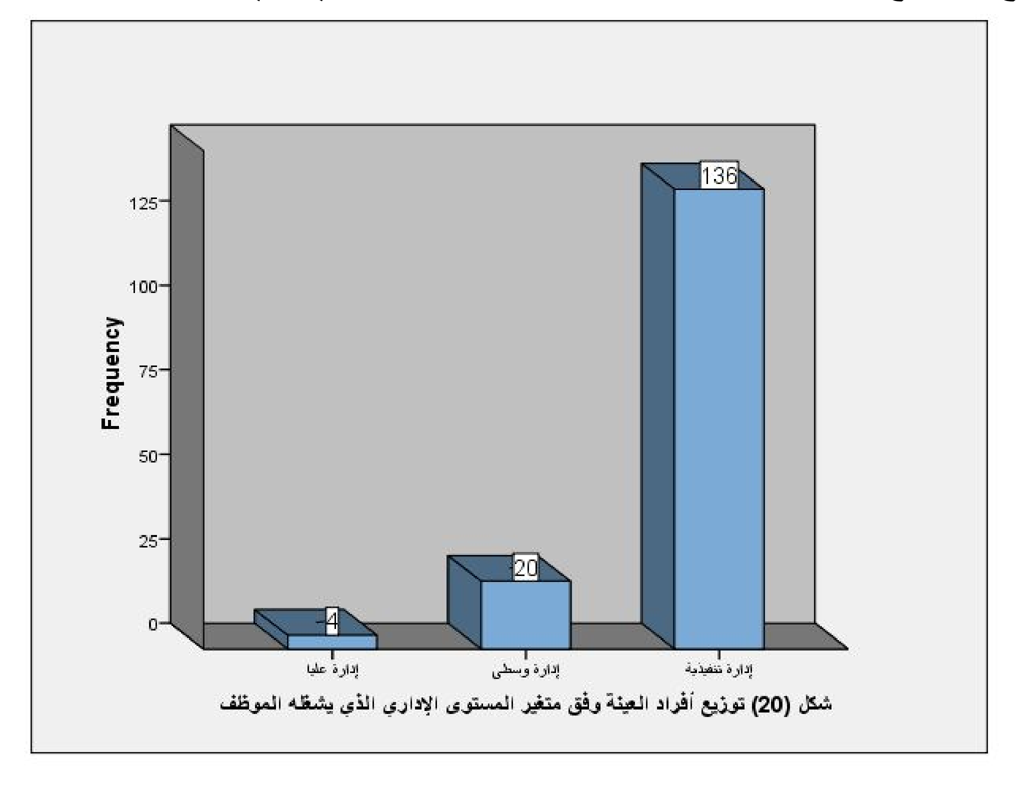

شكل (18) توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل التعليمي

ث- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة:



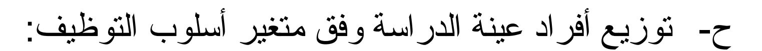
شكل (19) توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

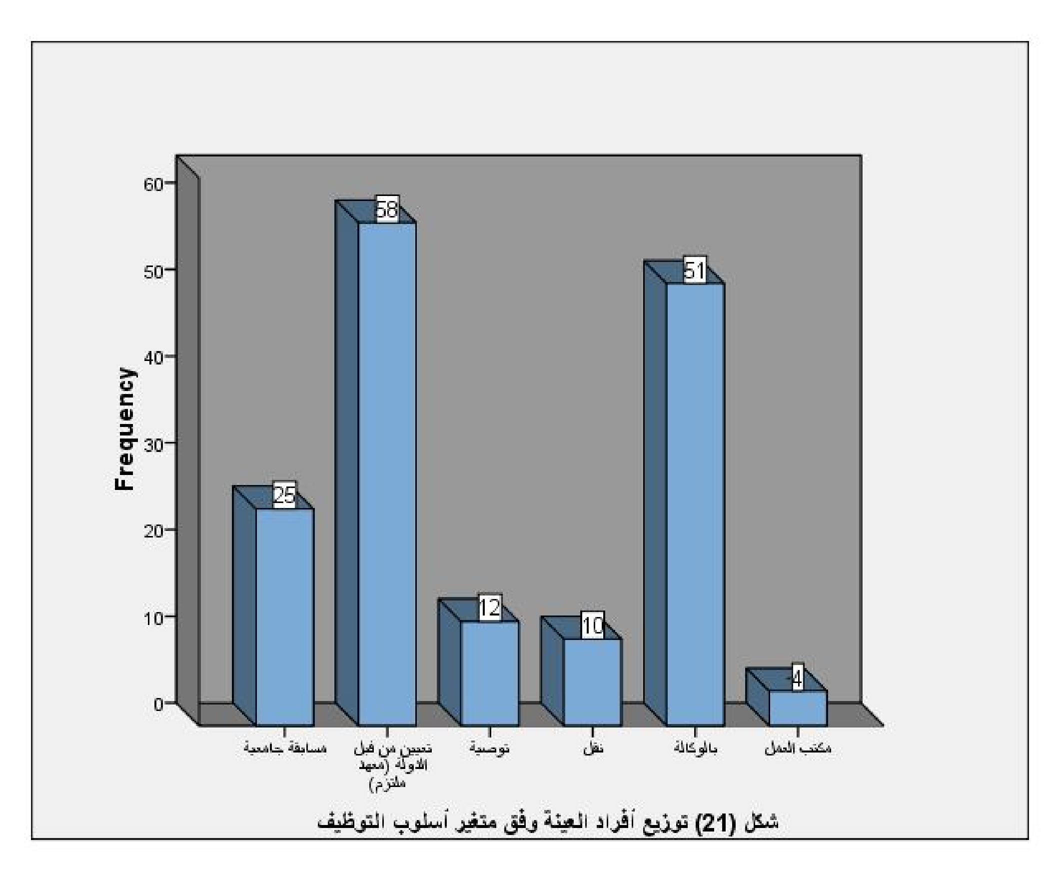
ج- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الإداري الذي يشغله الموظف:



شكل (20) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الإداري الذي يشغله الموظف

يُلاحظ مما سبق أن معظم أفراد العينة كانوا من المستوى الإداري التنفيذي يليه المستوى المتوسط ومن ثمّ الإدارة العليا.


ح- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير أسلوب التوظيف:



شكل (21) توزيع أفراد العينة وفق متغير أسلوب التوظيف

من الشكل السابق إنّ التعيين من قبل الدولة كان هو أسلوب التوظيف الأول في الجامعة وذلك نظراً لالتزام الدولة بخريجي معاهد محددة يليه التعيين بالوكالة فالمسابقة الجامعية فالتوصية ثمّ النقل وأخيراً مكتب العمل ويعزي بعض المدراء المشاركة البسيطة لمكتب لعمل بالتوظيف نظراً لحداثة إنشائه.

وأخيراً يمكن ملاحظة أن المتغيرات المستقلة للعينة تركزت على النحو التالي:

- معظم أفراد العينة إناث وشكلوا نسبة (75%) من حجم أفراد العينة.
- معظم أفراد العينة متزوجون بنسبة (63,8%).
- تمركز المستوى التعليمي في الثانوية عامة بنسبة (35,6%).

- تساوى أفراد العينة من حيث عدد سنوات الخدمة بين (6-10) سنوات وبين (11-15) سنة بنسبة (28,1%).
- معظم أفراد العينة كانوا من الإدارة التنفيذية (85%).
- التعيين من قبل الدولة هو أسلوب التوظيف السائد في الجامعة بنسبة (36,2%).

## ثانياً: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة الأساسية:

تضمن الاستبيان (53) سؤال حاولت الباحثة من خلالها الإلمام بالجوانب الأساسية للبحث مما يسهم نهايةً في تحديد أثر استراتيجية التوظيف على دوران العمل، وقد تم إخضاع تلك العبارات للتحليل الإحصائي (باستخدام التحليل العاملي) حيث تمّ تصنيف عبارات الاستبيان وفق درجة تأثيرها - من خلال إجابات أفراد العينة – إلى ثلاث عوامل أساسية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

| Component Matrix | | | |
|---|---|---|---|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| **تعتمد الجامعة أساليب توظيف واضحة وشفافة Q1** | **.655** | -.064- | -.228- |
| **تعتمد الجامعة أساليب توظيف عادلة Q2** | **.750** | -.077- | -.245- |
| **أسلوب التوظيف يؤثر على رضا الموظف Q3** | .192 | **.375** | -.160- |
| **تطور الجامعة أساليب التوظيف التي تعتمدها Q4** | **.572** | -.013- | -.113- |
| **تعتمد الجامعة أسلوب علمي في اختيار الموظفين Q5** | **.634** | -.026- | -.312- |
| **توظف الجامعة الأفراد وفق حاجتها من حيث العدد اللازم Q6** | **.658** | .054 | -.180- |
| **توظف الجامعة الأفراد وفق التخصصات اللازمة Q7** | **.698** | -.054- | -.141- |
| **تعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة Q8** | **.436** | .064 | -.240- |
| يؤثر جنس المتقدم في عملية التوظيف Q9 | -.290- | .232 | -.292- |
| **إدارة الموارد البشرية في الجامعة تساهم في اختيار الموظفين Q10** | **.463** | .043 | -.163- |
| تعيين موظفين من مصادر خارج الجامعة يلبي متطلبات العمل بصورةٍ أكثر من المصادر الداخلية Q11 | -.104- | -.185- | -.274- |
| التوصية من جهاتٍ خارجية تلعب الدور الأكبر في التوظيف Q12 | -.147- | .086 | .113 |
| الجامعة حرة في المفاضلة بين مصادر التوظيف الداخلية و الخارجية Q13 | .143 | .238 | -.184- |
| عدد الموظفين في الجامعة يفوق عدد الوظائف Q14 | -.538- | -.093- | .131 |
| **تجري الجامعة اختبارات لتحديد كفاءة المتقدمين Q15** | **.477** | -.018- | .420 |
| **تجري الجامعة مقابلات للتأكد من قدرة المتقدمين على شغل الوظائف الشاغرة Q16** | **.499** | .075 | .372 |
| **تجري الجامعة الكشوف الطبية للتأكد من سلامة المتقدمين Q17** | **.431** | .100 | .168 |
| بعض خطوات عملية الاختيار تتم بصورةٍ شكلية Q18 | -.541- | .131 | .113 |
| **الموظف المعين عن طريق المسابقة يتميز بولاءٍ أكبر Q19** | -.035- | **.330** | -.099- |
| تتابع إدارة الجامعة تقدم الموظفين الجدد Q20 | .513 | .093 | -.168- |
| يكلف بعض الموظفين بأعمال لا تناسب مؤهلاتهم Q21 | -.449- | .160 | .060 |
| **الخبرات التي يتمتع بها المتقدمون تؤثر في عملية التوظيف Q22** | **.414** | -.051- | -.052- |
| **عملية التوظيف متكاملة المراحل Q23** | **.496** | .117 | -.276- |
| **تحقق الجامعة مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب Q24** | **.601** | -.170- | .122 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| تختار الجامعة الأفراد الملائمين لوظائفها Q25 | **.769** | .007 | -.092- |
| تعلم الجامعة احتياجات كل وظيفة لديها Q26 | **.632** | .090 | -.226- |
| توثق الجامعة مواصفات كل وظيفة Q27 | **.596** | .062 | -.183- |
| تعتمد الجامعة سياسات تحقق رضا الموظفين Q28 | **.679** | .212 | -.021- |
| تسمح الجامعة بمشاركة الموظفين في تحديد متطلبات واحتياجات الوظائف التي يشغلونها Q29 | **.637** | -.071- | .313 |
| تدرب الجامعة موظفيها في معاهد وهيئات متخصصة Q30 | .463 | -.105- | **.472** |
| تجري الجامعة تنقلات للموظفين للحد من الضجر والملل Q31 | .395 | -.132- | **.522** |
| تعتمد الجامعة أسلوب تدوير الموظفين بهدف إكسابهم مهارات مختلفة Q32 | **.517** | -.021- | .390 |
| تدرب الجامعة موظفيها وتنمي مهاراتهم Q33 | **.662** | -.053- | .367 |
| تتبنى الجامعة رؤية مستقبلية في عملها Q34 | **.675** | .088 | .065 |
| يعد العنصر البشري أساس تحقيق الغايات والأهداف Q35 | .366 | **.456** | -.064- |
| لدى الجامعة استراتيجية عمل محددة وواضحة للموظفين Q36 | **.665** | .273 | .052 |
| تحقق الجامعة أهداف عملية التوظيف Q37 | **.622** | .114 | -.028- |
| تسعى الجامعة لتحقيق التمايز بالكوادر البشرية Q38 | **.539** | -.006- | .213 |
| الجنس | -.015- | **.312** | .096 |
| الحالة الاجتماعية | -.123- | **.367** | -.206- |
| المؤهل التعليمي | .025 | -.012- | .024 |
| عدد سنوات الخدمة في الجامعة | .026 | .066 | -.025- |
| المستوى الإداري الذي يشغله الموظف | -.086- | -.038- | .079 |
| الطريقة التي تم تعيين الموظف بها في الجامعة( أسلوب التوظيف) | -.054- | .037 | -.093- |
| عدالة أساليب التوظيف تحد من تسرب الموظفين Q39 | .054 | **.307** | .196 |
| تدريب الموظف يزيد من ولائه Q40 | .140 | **.620** | .064 |
| شعور الموظف باهتمام رؤسائه يعزز من ولائه للعمل Q41 | -.102- | **.738** | .267 |
| شعور الموظف بالرضا يعزز من ولائه للعمل Q42 | -.083- | **.693** | .296 |
| نسبة تسرب العاملين في الجامعة مرتفعة Q43 | -.341- | **.304** | .070 |
| طلب موظفي الجامعة للإجازات المرضية مرتفع Q44 | -.392- | **.364** | .103 |
| ترتبط نسبة التسرب بجنس الموظف Q45 | -.164- | **.328** | .146 |
| تمنح الجامعة إجازات بلا راتب بنسب مرتفعة Q47 | -.238- | .223 | **.304** |
| تعير الجامعة موظفيها إلى جهات مماثلة Q48 | .105 | -.068- | **.380** |
| السبب الرئيس لتسرب موظفي الجامعة الأجور والرواتب Q49 | -.090- | **.465** | -.096- |
| الحاجة المادية تفوق شعور الموظف بالرضا وتزيد من نسبة التسرب Q50 | -.163- | **.345** | -.180- |
| تعتمد إدارة الجامعة أساليب مناسبة للحد من نسب التسربQ51 | **.536** | -.029- | .172 |
| جو العمل في الجامعة يعزز من ولاء الموظفين Q52 | **.350** | .321 | -.171- |
| تسرب الموظفين يؤثر سلباً على الإنتاجية Q53 | -.022- | .269 | -.259- |

جدول رقم (3) مصفوفة العوامل الناتجة عن التحليل العاملي

من الجدول رقم (3) نجد أنّه تمّ تصنيف أسئلة الاستبيان وفق التحليل العاملي إلى ثلاث عوامل أساسية هي:

1. العامل الأول FAC1 استراتيجية التوظيف.
2. العامل الثاني FAC2 الولاء الوظيفي ودوران العمل.

3. العامل الثالث FAC3 سياسة الجامعة تجاه الموارد البشرية العاملة لديها من حيث الحد من دوران العمل.

وحُدّدت العوامل وفق الشكل السابق استناداً إلى الأسئلة التي تضمنها كل عامل والمفاهيم الإدارية التي تنطوي عليها هذه الأسئلة.

فالعامل الأول تضمن الأسئلة: { 1، 2، 4، 5، 6، 7، 8، 10، 15، 16، 17، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 32، 33، 34، 36، 37، 38، 51، 52 } ومن الملاحظ أنّ كافة الأسئلة السابقة تشير إلى مفهوم استراتيجية التوظيف.

العامل الثاني تضمن الأسئلة: { 3، 19، 35، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 49، 50 } إضافةً إلى العوامل الديموغرافيّة ( الجنس، الحالة الاجتماعية ) والأسئلة السابقة تشير إلى الولاء الوظيفي ودوران العمل.

أمّا العامل الثالث فتضمن الأسئلة: { 30، 31، 47، 48 } وهذه الأسئلة تشير إلى السياسات والإجراءات المتَّبعة من قبل الجامعة فيما يتعلق بالموارد البشريّة والتي تهدف بصورةٍ خاصة إلى التخفيف من درجة الملل والسأم لدى العاملين والتقليل من معدل دوران العمل.

ومن أجل زيادة درجة الموثوقية والمصداقية للتحليل الإحصائي وللنتائج فقد تمّ اعتماد الأسئلة التي تقابلها معاملات المشاركة في تكوين العامل الأساسي بنسبة أكبر من (0,300 ) بحيث تصبح درجة التأثير عالية ومقبولة.

وتمّ الاستعانة بالألوان لتمييز الأسئلة الأكثر تأثيراً بالنسبة لكل عامل بحيث:

- الأسئلة المكونة للعامل الأول استراتيجية التوظيف.
- الأسئلة المكونة للعامل الثاني الولاء الوظيفي ودوران العمل.
- الأسئلة المكونة للعامل الثالث سياسة الجامعة تجاه الموارد البشرية.

بعد تصنيف الأسئلة السابقة في ثلاث عوامل أساسيّة تمّ تصنيف الأسئلة التي تضمنها كل عامل إلى ثلاث مجموعاتٍ أساسية استناداً إلى نسبة مشاركة كلّ عامل ، وبناءً عليه:

العامل الأول FAC1 صُنِّف إلى:

FAC3_1 FAC2_1 FAC1_1

العامل الثاني FAC2 صُنِّف إلى:

FAC3_2 FAC2_2 FAC1_2

العامل الثالث FAC3 صنِّف إلى:

FAC3_3 FAC2_3 FAC1_3

وتبين الجداول التالية العوامل السابقة مع تصنيفاتها:

| Component Matrix FAC1 | | | |
|---|---|---|---|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| **تعتمد الجامعة أساليب توظيف واضحة وشفافة Q1** | **.655** | | |
| **تعتمد الجامعة أساليب توظيف عادلة Q2** | **.750** | | |
| **تطور الجامعة أساليب التوظيف التي تعتمدها Q4** | **.572** | | |
| **تعتمد الجامعة أسلوب علمي في اختيار الموظفين Q5** | **.634** | | |
| **توظف الجامعة الأفراد وفق حاجتها من حيث العدد اللازم Q6** | **.658** | | |
| **توظف الجامعة الأفراد وفق التخصصات اللازمة Q7** | **.698** | | |
| **تعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة Q8** | | **.436** | |
| **إدارة الموارد البشرية في الجامعة تساهم في اختيار الموظفين Q10** | | **.463** | |
| **تجري الجامعة اختبارات لتحديد كفاءة المتقدمين Q15** | | **.477** | |
| **تجري الجامعة مقابلات للتأكد من قدرة المتقدمين على شغل الوظائف الشاغرة Q16** | | **.499** | |
| **تجري الجامعة الكشوف الطبية للتأكد من سلامة المتقدمين Q17** | | **.431** | |
| **الخبرات التي يتمتع بها المتقدمون تؤثر في عملية التوظيف Q22** | | | **.394** |
| **عملية التوظيف متكاملة المراحل Q23** | | **.496** | |
| **تحقق الجامعة مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب Q24** | **.601** | | |
| **تختار الجامعة الأفراد الملائمين لوظائفها Q25** | **.769** | | |
| **تعلم الجامعة احتياجات كل وظيفة لديها Q26** | **.632** | | |
| **توثق الجامعة مواصفات كل وظيفة Q27** | | **.596** | |
| **تعتمد الجامعة سياسات تحقق رضا الموظفين Q28** | **.679** | | |
| **تسمح الجامعة بمشاركة الموظفين في تحديد متطلبات واحتياجات الوظائف التي يشغلونها Q29** | **.637** | | |
| **تعتمد الجامعة أسلوب تدوير الموظفين بهدف إكسابهم مهارات مختلفة Q32** | | **.517** | |
| **تدرب الجامعة موظفيها وتنمي مهاراتهم Q33** | **.662** | | |
| **تتبنى الجامعة رؤية مستقبلية في عملها Q34** | **.675** | | |
| **لدى الجامعة استراتيجية عمل محددة وواضحة للموظفين Q36** | **.665** | | |
| **تحقق الجامعة أهداف عملية التوظيف Q37** | **.622** | | |
| **تسعى الجامعة لتحقيق التمايز بالكوادر البشرية Q38** | | **.539** | |
| **تعتمد إدارة الجامعة أساليب مناسبة للحد من نسب التسرب Q51** | **.536** | | |
| **جو العمل في الجامعة يعزز من ولاء الموظفين Q52** | | | **.350** |

جدول رقم (4) المجموعات الثلاث المكونة للعامل الأول FAC1

| Component Matrix FAC2 | | | |
|---|---|---|---|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| أسلوب التوظيف يؤثر على رضا الموظف Q3 | | | .375 |
| الموظف المعين عن طريق المسابقة يتميز بولاءٍ أكبر Q19 | | | .330 |
| يعد العنصر البشري أساس تحقيق الغايات والأهداف Q35 | | .456 | |
| الجنس | | | .312 |
| الحالة الاجتماعية | | | .367 |
| عدالة أساليب التوظيف تحد من تسرب الموظفين Q39 | | | .307 |
| تدريب الموظف يزيد من ولائه Q40 | .620 | | |
| شعور الموظف باهتمام رؤسائه يعزز من ولائه للعمل Q41 | .738 | | |
| شعور الموظف بالرضا يعزز من ولائه للعمل Q42 | .693 | | |
| نسبة تسرب العاملين في الجامعة مرتفعة Q43 | | | .304 |
| طلب موظفي الجامعة للإجازات المرضية مرتفع Q44 | | | .364 |
| ترتبط نسبة التسرب بجنس الموظف Q45 | | | .328 |
| السبب الرئيس لتسرب موظفي الجامعة الأجور والرواتب Q49 | | .465 | |
| الحاجة المادية تفوق شعور الموظف بالرضا وتزيد من نسبة التسرب Q50 | | | .345 |

جدول رقم (5) المجموعات الثلاث المكونة للعامل الثاني FAC2

| Component Matrix FAC3 | | | |
|---|---|---|---|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| تدرب الجامعة موظفيها في معاهد وهيئات متخصصة Q30 | | .472 | |
| تجري الجامعة تنقلات للموظفين للحد من الضجر والملل Q31 | .522 | | |
| تمنح الجامعة إجازات بلا راتب بنسب مرتفعة Q47 | | | .304 |
| تعير الجامعة موظفيها إلى جهات مماثلة Q48 | | | .380 |

جدول رقم (6) المجموعات الثلاث المكونة للعامل الثالث FAC3

بعد تصنيف الأسئلة إلى العوامل السابقة تمّ تجميع هذه العوامل لبناء نموذج انحدار (Regression) وذلك بهدف معرفة مدى مساهمة كل عامل من العوامل السابقة في استراتيجية التوظيف لنتمكّن نهايةً من إثبات أو نفي فرضيات البحث وصياغة النتائج والتوصيات، وكان النموذج وفق الجدول التالي:

Coefficients[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4.669E-17 | .010 | | .000 | 1.000 |
| | FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3 | .994 | .010 | .994 | 103.215 | .000 |
| 2 | (Constant) | 4.002E-17 | .007 | | .000 | 1.000 |
| | FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3 | .977 | .008 | .977 | 128.468 | .000 |
| | FAC1_3 REGR factor score 1 for analysis 2 | -.071- | .008 | -.071- | -9.337- | .000 |
| 3 | (Constant) | 3.093E-17 | .004 | | .000 | 1.000 |
| | FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3 | .952 | .005 | .952 | 194.056 | .000 |
| | FAC1_3 REGR factor score 1 for analysis 2 | -.077- | .005 | -.077- | -16.704- | .000 |
| | FAC2_3 REGR factor score 2 for analysis 2 | .070 | .005 | .070 | 14.613 | .000 |
| 4 | (Constant) | 3.445E-17 | .004 | | .000 | 1.000 |
| | FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3 | .945 | .004 | .945 | 220.480 | .000 |
| | FAC1_3 REGR factor score 1 for analysis 2 | -.079- | .004 | -.079- | -20.029- | .000 |
| | FAC2_3 REGR factor score 2 for analysis 2 | .072 | .004 | .072 | 17.703 | .000 |
| | FAC3_3 REGR factor score 3 for analysis 2 | .027 | .004 | .027 | 6.887 | .000 |

a. Dependent Variable: FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis1

الجدول رقم (7) نموذج انحدار

وتتم قراءة الجدول رقم (7) وفق العلاقة التالية:

FAC1_1 = -3,445 E-17 + *0,945* FAC1_2 – *0,079* FAC1_3 + *0,072* FAC2_3 + *0,027* FAC3_3

FAC1_1 العامل الأول استراتيجية التوظيف.

FAC1_2 العامل الثاني.

FAC1_3
FAC2_3 ⟸ العامل الثالث.
FAC3_3

من العلاقة السابقة نلاحظ:

- وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التوظيف (0,945) على الولاء الوظيفي.
- وجود أثر سلبي لاستراتيجية التوظيف (-0,079) على المجموعة الأولى لدوران العمل.
- وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التوظيف (0,072 – 0,027) على كل من المجموعتين الثانية والثالثة لدوران العمل.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تمّ الاستعانة بنموذج الانحدار السابق وبالعلاقة الناتجة عنه كما تمّ الاستناد إلى نتائج اختبار KMO and Bartlett's Test وهو معيار مرتفع مماثل لمعامل الارتباط من حيث أنّه يقيس معنوية التصنيف والارتباط الذي تمّ لعوامل الدراسة، وكانت فرضيات البحث على النحو الآتي:

*الفرضية الأولى (H1) :* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف ومعدل دوران العمل.

*الفرضية الثانية (H2):* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية أساليب التوظيف ومستويات الرضا الوظيفي.

*الفرضية الثالثة (H3 ):* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل.

*** الفرضية الأولى (H1) :**
**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف ومعدل دوران العمل.**

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .703 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 3723.824 |
| | df | 1653.000 |
| | Sig. | .000 |

جدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الأولى

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة ما إذا كان اعتماد استراتيجيات توظيف عادلة وشفافة من شأنه أن يؤثر على معدل دوران العمل، ويبين الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الأولى حيث بلغت قيمة معامل KMO (0,703) بمستوى دلالة (0,000) مما يدل على درجة معنوية الارتباط بين استراتيجية التوظيف ودوران العمل ومن خلال الجدول رقم (7) نموذج الانحدار والعلاقة الناتجة عنه تبين لنا أن وجود علاقة بين استراتيجية التوظيف ودوران العمل مما يدل على أنّ استراتيجيات التوظيف العادلة تساهم في التقليل من معدلات دوران العمل.
وعليه تمّ قبول الفرضية الأولى مع تحديد طبيعة العلاقة فأصبحت الفرضية على النحو التالي:
**تساهم استراتيجية التوظيف الشفافة والعادلة في التخفيض من معدل دوران العمل.**

**** الفرضية الثانية (H2):***
**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية أساليب التوظيف ومستويات الرضا الوظيفي.**

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .613 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 533.212 |
| | df | 91.000 |
| | Sig. | .000 |

جدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الثانية

وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف ما إذا كانت استراتيجيات التوظيف العادلة تساهم في زيادة درجة الرضا الوظيفي وبالتالي تعزز الولاء للمنظمة، ويبين الجدول أعلاه رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الثانية بين استراتيجية التوظيف والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل KMO (0,613) وعند مستوى دلالة (0,000) مما يدل على معنوية الارتباط بين استراتيجية التوظيف والرضا الوظيفي وبالعودة إلى نموذج الانحدار والعلاقة الناتجة عنه يتبين لنا أنّ العلاقة ين استراتيجية التوظيف والرضا الوظيفي علاقة إيجابية (طردية) مما يدلنا على استراتيجية التوظيف الشفافة والعادلة من شأنها أن تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء للمنظمة.

وعليه فقد تمّ قبول الفرضية الثانية التي تنصّ على أنّ: **" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية أساليب التوظيف ومستويات الرضا الوظيفي ".**

**** الفرضية الثالثة (H3 ):***

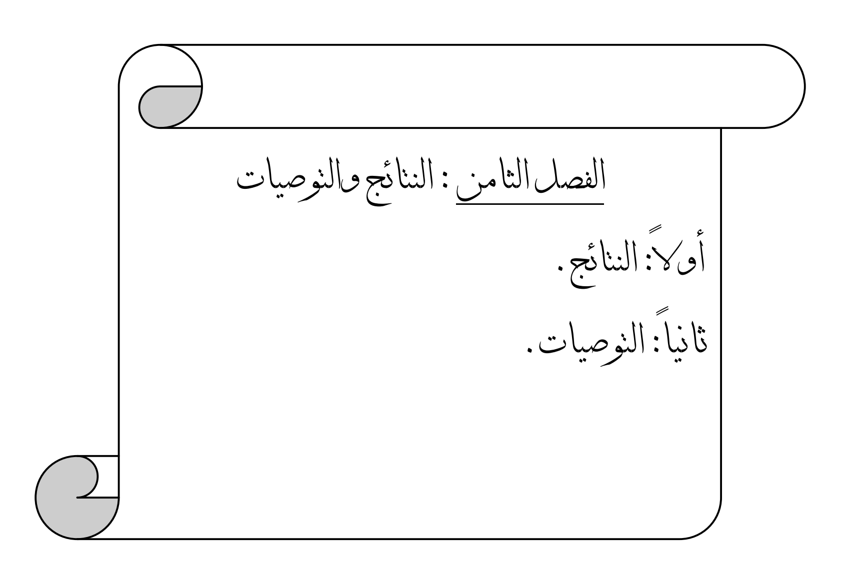
**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل.**

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .838 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 2198.383 |
| | df | 703.000 |
| | Sig. | .000 |

جدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

وتقوم هذه الفرضية على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل بحيث أنّ الرضا الوظيفي يساهم في التقليل من معدل دوران العمل ويبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الثالثة حيث بلغت قيمة معامل KMO (0,838) عند مستوى دلالة (0,000) مما يدل على معنوية الارتباط بين الرضا الوظيفي ودوران العمل وهذا يؤكد العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل ومن نموذج الانحدار يتبين أنّ الرضا الوظيفي يساهم في التخفيض معدلات دوران العمل وعليه نقبل الفرضية الثالثة التي تنصّ على: **" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل ".**


الفصل الثامن : النتائج والتوصيات
أولاً: النتائج.
ثانياً: التوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة:

تمثلت نتائج الدراسة الإجمالية وفق الجدول التالي:

| الرقم | أبعاد الدراسة | المتوسط الكلي |
|---|---|---|
| 1 | رأي موظفي الجامعة حول خطوات عملية التوظيف المتبعة في الجامعة. | 2,95 |
| 2 | السياسات والإجراءات المتبعة من قبل الجامعة لتعزيز ولاء الموظفين وتطوير مهاراتهم. | 3,66 |
| 3 | رأي موظفي الجامعة حول الدورات التدريبية التي تقوم بها الجامعة. | 3,97 |
| 4 | محور أثر استراتيجية التوظيف على دوران العمل. | 2,00 |
| 5 | محور الأساليب التي تعتمدها الجامعة للحد من نسب التسرب. | 3,27 |
| 6 | رأي موظفي الجامعة عن تأثير الأجور والرواتب في ظاهرة دوران العمل. | 2,18 |

جدول رقم (11) مقارنة النتائج الكلية لمختلف أبعاد الدراسة

ولتفسير النتائج السابقة سيتم الاعتماد على التقسيم التالي:

الفئة الأولى: ( من 1 إلى 0,99) موافق بشدة.

الفئة الثانية: ( من 2 إلى 2,99) موافق.

الفئة الثالثة: ( من 3 إلى 3,99) محايد.

الفئة الرابعة: ( من 4 إلى 4,99) غير موافق.

الفئة الخامسة: ( من 5 إلى 5,99) غير موافق بشدة.

اعتماداً على ما سبق يمكن ملاحظة ما يلي:

1) إنّ المتوسط العام لرأي الموظفين حول خطوات عملية الاختيار في الجامعة بلغ (2,95) وهذه النسبة تدلنا على أنّ معظم الأفراد كان لهم رأي يؤيد الخطوات التي تتبعها الجامعة في عملية التوظيف، وهنا يجب الانتباه إلى أنّ هذا المتوسط مائل لدرجة الحياد.

2) إنّ المتوسط المتعلق بالسياسات والإجراءات لمتبعة من قبل الجامعة لتطوير مهارات الموظفين وتنميتها بلغ (3,66) وهو ضمن الفئة الثالثة والتي تمثل الحياد وهذا يعني أنّ معظم موظفي الجامعة لم يبدوا رأيهم صراحةً في السياسات والإجراءات المتبعة من قبل الجامعة لتطوير مهاراتهم.

3) كان المتوسط العام لرأي موظفي الجامعة حول الدورات التدريبيّة التي تقيميها الجامعة حيادياً (3,97) وهو مائل لفئة الغير موافق، فمعظم موظفي الجامعة يرون أنّ هناك قلّة في الدورات التدريبية التي تقيمها الجامعة وتشرف عليها.

4) أثبت المتوسط الحسابي لموظفي الجامعة حول مدى مساهمة سياسات التوظيف العادلة في الحد من دوران العمل الفرضية الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (2) مما يعني موافقة موظفي الجامعة على أنّ استراتيجيات التوظيف الواضحة والشفافة والتي تبدأ بتحديدٍ دقيق للوظائف الشاغرة متطلباتها مواصفات من يشغلها ثم يُتَرجمُ ذلك إلى عمليّة استقطابٍ ناجحةٍ ومن ثمّ اختيار صحيح وأخيراً التعيين، كلّ هذا من شأنه أن يعزز رضا الموظف ويقلل من احتمال ترك العمل مستقبلاً.

5) كان رأي معظم الأفراد حيادي فيما يتعلق بالأساليب التي تعتمدها الجامعة للحد من نسب التسرب حيث لم يُبد الأفراد أي قبولٍ أو رفض حول الإجراءات المتّبعة، ولكن ومن خلال المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمدراء وَجَد معظمهم أنّ المشكلة تكمُن في عدم تنبه الجامعة لظاهرة دوران العمل خاصّةً وأنّ معظم الموظفين الذين يتركون العمل لا يقدّمون استقالاتٍ مباشرة بل يلجؤون إلى الاستيداع ومن ثمّ وبعد نهاية فترةٍ الاستيداع قد يعود الموظف لعمله وقد يترك العمل بصورةٍ نهائيّة.

6) وفيما يتعلق بالجانب المادي فقد كان المتوسط الحسابي (2,18) مما يشير إلى أنّ معظم أفراد عينة الدراسة كانوا يرون أنّ الجانب المادي له الأثر الأكبر في ظاهرة دوران العمل، وهنا لا بدّ من التنويه إلى أنّ بعض الأفراد كانوا يرون الجانب المادي لا يشكل الدافع الأساسي لترك العمل – وإن كان له دورٌ كبير – فهناك جوانب وعوامل أخرى

ينبغي الأخذ بها مثل: ( ساعات الدوام، التعويضات والحوافز، التأمينات الاجتماعية، جو العمل، أهمية العنصر البشري في المنظمة، ...).

7) أبدى معظم الأفراد في العينة استياءهم من جو العمل في الجامعة من حيث (نظافة المكاتب، أناقتها، ترتيبها) وهذه الظاهرة لا تنطبق على كافة الأبنية والأقسام في الجامعة.

8) من خلال الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية وَجَدت الباحثة قصور في الجامعة من حيث استخدام الحاسب في الأعمال المكتبية والإدارية، وقد أبدى العديد من أفراد العيّنة استياءهم لغياب الحاسب عن العمل وقلة معرفتهم بطرق التعامل معه، والباحثة لا تلقي اللوم على الجامعة في هذه النقطة بل تلقي اللوم على الموظفين فالكثير منهم وعلى الرغم من توافر الرغبة لديهم في تعلم طرق التعامل مع الحاسب الآلي إلاّ أنّهم يميلون لطرق العمل الروتينية التقليديّة التي تعودوا عليها وهذا يمكن أن نعزوه لمقاومة التغيير.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، استخلصت الباحثة عدداً من التوصيات التي ترى أنّ الأخذ بها سيكون له الأثر الأكبر في رفع كفاءة العمل في جامعة دمشق من حيث الحصول على العناصر المؤهلة جيداً والمتوافقة مع طبيعة الأعمال في الجامعة ومن حيث تطبيق سياسات وإجراءات تساهم في تعزيز رضى الموظفين وزيادة إمكانياتهم وقدراتهم، وأهم هذه التوصيات:

1. إعادة هيكلة وتنظيم المباني التابعة لجامعة دمشق (الإدارة المركزية) نظراً للحالة السيّئة للعديد منها وتأثيرها السلبي على رضى الموظفين ومستويات أدائهم.

2. تعرف الباحثة حق المعرفة أنّ هناك إجراءات وخطوات رسميَّة متّبعة من قبل كافة الجهات في الدولة في حال الحاجة إلى تعيين موظفين جدد، ولكن توصي الباحثة بضرورة تطبيق إجراءات معياريّة معدّة خصيصاً لجامعة دمشق عند الإعلان عن مسابقات وتوظيف أفراد نظراً لانّ جامعة دمشق تمثل أهمّ صرحٍ أكاديمي في سوريا وهذه الجامعة تميّزت على مدار سنواتٍ طوال بجودة خدماتها ورقي مستوياتها التعليميَّة، ومن أجل الحفاظ على هذا المستوى في ظل ما نشهده من تحديات ومنافسات لا بدّ للجامعة من اختيار أفرادها استناداً لأفضل المعايير، ومنها:

   أ) التعليم الجامعي.

ب) ضرورة توافر مهارات الاتصال وحسن التعامل مع الآخر.

ت) إتقان لغة أجنبية واحدة على الأقل.

ث) إتقان التعامل مع الحاسب الآلي.

ج) الطموح والسعي الدائم للتطور وتنمية المهارات الشخصية.

3. ضرورة المتابعة الدائمة للموظفين من قبل رؤسائهم بحيث يشعر الموظف بالرقابة الدائمة على عمله وبوجود مرجع يعود له في حال ارتكاب الأخطاء حيث يقوم رئيسه بتقويم خطئه وتوضيح الصواب، وهذا سيُشعر الموظف بالاهتمام ويمنحه دفعاً لتطوير نفسه وتحسين قدراته.
4. زيادة عدد الدورات التدريبيّة التي تقوم بها الجامعة لتطوير مهارات موظفيها، مع التأكيد على حسن انتقاء الأفراد الذين سيخضعون لهذه الدورات.
5. إنّ استراتيجية التوظيف الناجحة تنطوي ضمناً على الحصول على الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة، وهذا ما يجب العمل على تحقيقه في جامعة دمشق (الشخص المناسب في المكان المناسب).
6. اعتماد سياسات تحقق رضى الموظفين من حيث المكافآت والحوافز وتطبيقها بطريقة تساهم في بعث روح المنافسة بين الموظفين مما يساعد على إضفاء جو الحماسة في العمل ويقلل من الشعور بالسأم والملل.
7. إشعار الموظف بأهمية رأيه وبأهمية ما اكتسبه من مهاراتٍ ومعارف جديدة وضرورة تطبيقها عمليّاً.


تم بعونه تعالى


قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

### أ) الكتب:

1. آرمسترونج، ميشيل - **تقنيات الإدارة** - مكتبة جرير ، 2003.
2. أبو شعر، عبد الرزاق – **العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية** – الرياض: معهد الإدارة العامة – 1997.
3. النعيمي، قاسم – **أساسيات الإحصاء** – صنعاء: جامعة صنعاء – 2001 .
4. إبراهيم بلوط، حسن - **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** – بيروت: دار النهضة العربية ،الطبعة الأولى، 2002.
5. السّلمي، علي – **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** –القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
6. بن دليم القحطاني، محمد - **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل** – عمان:مكتبة العبيكان ،الطبعة الأولى ، 2008.
7. حجازي، محمد حافظ - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،2005.
8. حمود، خضير- الخرشة، ياسين - **إدارة الموارد البشرية** - عمان: الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
9. حسن، راوية ، وآخرون - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
10. سعيد سالم، مؤيد - حرحوش صالح، عادل - **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** - الأردن: إربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
11. سعيد السالم، مؤيد - **أساسيات الإدارة الاستراتيجية** - الأردن: عمّان دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، 2005.
12. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد - **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن** - المنصورة: المكتبة العصرية ،2006.

13. غنايم، عمرو - الشرقاوي، علي - **تنظيم وإدارة الأعمال** - بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981.

14. غنايم، عمرو – **تنظيم وإدارة الأعمال** – بيروت: دار النهضة العربية ،1981.

15. ماهر، أحمد - **إدارة الموارد البشرية** - الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005 .

16. مادل جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم الأحمد - **السلوك التنظيمي والأداء** - الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1991.

17. ماهر، أحمد – **الإدارة الاستراتيجية** – الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005.

18. محمد المرسي، جمال الدين وآخرون – **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي** – الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2002.

19. وهلين، توماس- هنجر، دافيد- ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ – **الإدارة الاستراتيجية** – الرياض: معهد الإدارة العامة ، الطبعة الثانية، 1990.

20. وصفي عقيلي، عمر – **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** – عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2005.

21. محمود هاشم، زكي – **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** – ذات السلاسل للطباعة والنشر – الطبعة الثانية ،1979.

## ب)الرسائل الجامعية:

1. الخرسة، مجد - " دوران اليد العاملة وأثره على الإنتاجية في الشركة العامة للمخابز: حالة خاصة مخبزي دمر والمزة الآلي" - رسالة لنيل دبلوم خاص في تخطيط القوى العاملة – دمشق: هيئة تخطيط الدولة، 1989.

2. عباس، منير خالد - " آثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية " - رسالة ماجستير - دمشق: جامعة دمشق، 1999.

3. محمد الأشخم، البغدادي خليل – " سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على قطاع النفط في ليبيا " - رسالة دكتورا – دمشق: جامعة دمشق، 2008.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

*A. Books:*

1. George T. Milkovich, John W. Boudreau (1994) - Human Resource Management (7th ed.) - Irwin, INC.
2. David A. Decenzo, Stephen P. Robbins (1999) - Human Resource Management ( 6thed.) - John Wile & Sons, INC.
3. Michael Armstrong (2001) - A Handbook Of Human Resource Management Practice (9th ed.) - London: Kogan Page publishing.
4. Margaret Dale (2003) - A Manager's Guide to Recruitment and Selection (2nd ed.) - London: Kogan Page Publishing.
5. Luis R. Gomer, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2007) - Managing Human Resources (5th ed.) - Pearson Edu. Inc.
6. Thompson A. & A. Strickland (1998) - Strategic Management - Boston; Irwin , McGraw - Hill, p.30.
7. Paul Kearns (2003) - HR Strategy - Butter worth; Heinemann.
8. Keep, E (1989) – Corporate Training Strategies, New Perspective on Human Resource Management – Black Well, Oxford.

9. Paul Kearns (2003) - HR Strategy - Butter worth; Heinemann.

10. Harrison Rose (1998) – Human resource management issues and strategies (1st. ed.) – Addison &Wesley publishing company – England.

## B. Researches:

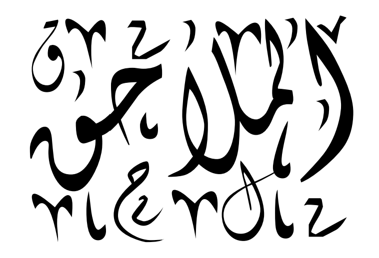
1. Kevin M. Morrell, John Loan-Clarke (2004), Organizational change and Employee Turnover, *Journal Of Personnel Review,* 2.

2. Mark A. Thomas (1996), What is a Human Resources Strategy, *Journal Of Health Manpower Management*, 2.

## ثالثاً: الانترنت:

1. الموقع الالكتروني: www.nucba.ac.jp
2. الموقع الالكتروني: www.hrp-kw.com
3. الموقع الالكتروني: faculty.ksu.edu.com
4. الموقع الالكتروني: www.hrm-group.com

**رابعاً: موسوعة Encarta 2008.**


الملاحق

## الملحق (1)

استمارة الاستبيان

الموظف الكريم / الموظفة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

**استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل**

**"دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق".**

ولتوضيح محتوى الدراسة فالباحثة تسعى لمعرفة الأسلوب الذي يتم به التوظيف وتأثيره فيما بعد على معدل ترك العاملين لوظائفهم (تسربهم)، وتتأمل الباحثة حسن تعاونكم معها والإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بموضوعية عالية، مع العلم أنّ المعلومات والبيانات التي ستحصل عليها الباحثة ستكون موضع سريّة تامة ولن يتم استخدامها إلاّ لأغراض البحث العلمي، علماً أنّ هذه الدراسة من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

مع فائق الشكر والتقدير لجهودكم وتعاونكم

كلمات مفتاحيّه في الاستبيان:

**أساليب التوظيف**: الطرق التي يتم توظيف الأفراد بواسطتها، ومن هذه الطرق (المسابقات، مكتب العمل،...).

**المصادر الداخلية للتوظيف**: أي شغل الوظائف الشاغرة عن طريق موظفين من داخل الجامعة بوساطة النقل أو الترقية.

**المصادر الخارجية للتوظيف**: البحث عن أفراد من خارج الجامعة لشغل الوظائف الشاغرة كمكاتب العمل، الإعلان عن مسابقة، التوصيات من جهات خارجية...

**الاستراتيجية**: وجود توجه وتخطيط مستقبلي مع تحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها.

**التمايز بالكوادر البشرية:** تحقيق ميزة تنافسية بما نمتلكه من موظفين ذوي مهارات ومؤهلات كبيرة.

**الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية (التعريفية ) للموظف:**

الرجاء وضع إشارة ( √ ) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وفق الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

| ذكر | أنثى |
|---|---|
| | |

2- الحالة الاجتماعية:

| أعزب | متزوج |
|---|---|
| | |

3- المؤهل التعليمي:

| ثانوية عامة | معهد | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|
| | | | |

4-عدد سنوات الخدمة في الجامعة:

| 5 سنوات | ( 6-10 ) سنوات | ( 11- 15) سنة | (16-20) سنة | أكثر من 21سنة |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

5- المستوى الإداري الذي يشغله الموظف:

| إدارة عليا | إدارة وسطى | إدارة تنفيذية |
|---|---|---|
| | | |

6- الطريقة التي تم تعيين الموظف بها في الجامعة (أسلوب التوظيف):

| مسابقة جامعية | تعيين من قبل الدولة (مكتب العمل) | توصية | نقل | بالوكالة |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

**الجزء الثاني: فقرات الاستبيان:**

الرجاء وضع إشارة ( √ ) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وفق العمود الموافق:

| الرقم | فقرات الاستبيانة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المحور الأول- استراتيجية التوظيف ( المتغير المستقل )** | | | | | |
| 1 | تعتمد الجامعة أساليب توظيف واضحة وشفافة. | | | | | |
| 2 | تعتمد الجامعة أساليب توظيف عادلة. | | | | | |
| 3 | أسلوب التوظيف يؤثر على رضا الموظف. | | | | | |
| 4 | تطور الجامعة أساليب التوظيف التي تعتمدها. | | | | | |
| 5 | تعتمد الجامعة أسلوب علمي في اختيار الموظفين. | | | | | |
| 6 | توظف الجامعة الأفراد وفق حاجتها من حيث العدد اللازم. | | | | | |
| 7 | توظف الجامعة الأفراد وفق التخصصات اللازمة. | | | | | |
| 8 | تعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة. | | | | | |
| 9 | يؤثر جنس المتقدم في عملية التوظيف. | | | | | |
| 10 | إدارة الموارد البشرية في الجامعة تساهم في اختيار الموظفين. | | | | | |
| 11 | تعيين موظفين من مصادر خارج الجامعة يلبي متطلبات العمل بصورةٍ أكثر من المصادر الداخلية. | | | | | |
| 12 | التوصية من جهاتٍ خارجية تلعب الدور الأكبر في عملية التوظيف. | | | | | |
| 13 | الجامعة حرة في المفاضلة بين مصادر التوظيف الداخلية و الخارجية. | | | | | |
| 14 | عدد الموظفين في الجامعة يفوق عدد الوظائف. | | | | | |
| 15 | تجري الجامعة اختبارات لتحديد كفاءة المتقدمين. | | | | | |
| 16 | تجري الجامعة مقابلات للتأكد من قدرة المتقدمين على شغل الوظائف الشاغرة. | | | | | |
| 17 | تجري الجامعة الكشوف الطبية الضرورية للتأكد من سلامة المتقدمين. | | | | | |
| 18 | بعض خطوات عملية الاختيار تتم بصورةٍ شكلية. | | | | | |
| 19 | الموظف المعين عن طريق المسابقة يتميز بولاءٍ أكبر. | | | | | |
| 20 | تتابع إدارة الجامعة تقدم الموظفين الجدد. | | | | | |
| 21 | يكلف بعض الموظفين بأعمال لا تناسب مؤهلاتهم. | | | | | |
| 22 | الخبرات التي يتمتع بها المتقدمون تؤثر في عملية التوظيف. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | عملية التوظيف متكاملة المراحل. | | | | | |
| الرقم | فقرات الاستبيانة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 24 | تحقق الجامعة مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب. | | | | | |
| 25 | تختار الجامعة الأفراد الملائمين لوظائفها. | | | | | |
| 26 | تعلم الجامعة احتياجات كل وظيفة لديها. | | | | | |
| 27 | توثق الجامعة مواصفات كل وظيفة. | | | | | |
| 28 | تعتمد الجامعة سياسات تحقق رضا الموظفين. | | | | | |
| 29 | تسمح الجامعة بمشاركة الموظفين في تحديد متطلبات واحتياجات الوظائف التي يشغلونها. | | | | | |
| 30 | تدرب الجامعة موظفيها في معاهد وهيئات متخصصة. | | | | | |
| 31 | تجري الجامعة تنقلات للموظفين للحد من الضجر والملل. | | | | | |
| 32 | تعتمد الجامعة أسلوب تدوير الموظفين (نقلهم) بهدف إكسابهم مهارات مختلفة. | | | | | |
| 33 | تدرب الجامعة موظفيها وتنمي مهاراتهم. | | | | | |
| 34 | تتبنى الجامعة رؤية مستقبلية في عملها. | | | | | |
| 35 | يعد العنصر البشري أساس تحقيق الغايات والأهداف. | | | | | |
| 36 | لدى الجامعة استراتيجية عمل محددة وواضحة للموظفين. | | | | | |
| 37 | تحقق الجامعة أهداف عملية التوظيف. | | | | | |
| 38 | تسعى الجامعة لتحقيق التمايز بالكوادر البشرية. | | | | | |
| **المحور الثاني- دوران العمل ( المتغير التابع )** | | | | | | |
| 39 | عدالة أساليب التوظيف تحد من تسرب الموظفين. | | | | | |
| 40 | تدريب الموظف يزيد من ولائه. | | | | | |
| 41 | شعور الموظف باهتمام رؤسائه يعزز من ولائه للعمل. | | | | | |
| 42 | شعور الموظف بالرضا يعزز من ولائه للعمل. | | | | | |
| 43 | نسبة تسرب العاملين في الجامعة مرتفعة. | | | | | |
| 44 | طلب موظفي الجامعة للإجازات المرضية مرتفع. | | | | | |
| 45 | ترتبط نسبة التسرب بجنس الموظف. | | | | | |
| 46 | تفصل الجامعة كل موظف لا يتقيد بالأنظمة والقوانين. | تم حذف السؤال | | | | |
| 47 | تمنح الجامعة إجازات بلا راتب بنسب مرتفعة. | | | | | |
| 48 | تعير الجامعة موظفيها إلى جهات مماثلة. | | | | | |
| 49 | السبب الرئيس لتسرب موظفي الجامعة الأجور والرواتب. | | | | | |
| 50 | الحاجة المادية تفوق شعور الموظف بالرضا وتزيد من نسبة التسرب. | | | | | |
| 51 | تعتمد إدارة الجامعة أساليب مناسبة للحد من نسب | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التسرب. | | | | | |
| 52 | جو العمل في الجامعة يعزز من ولاء الموظفين. | | | | | |
| 53 | تسرب الموظفين يؤثر سلباً على الإنتاجية. | | | | | |

## الملحق (2)

نتائج التحليل الإحصائي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 40 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | أنثى | 120 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 160 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أعزب | 58 | 36.2 | 36.2 | 36.2 |
| | متزوج | 102 | 63.8 | 63.8 | 100.0 |
| | Total | 160 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ثانوية عامة | 57 | 35.6 | 35.6 | 35.6 |
| | معهد | 55 | 34.4 | 34.4 | 70.0 |
| | بكالوريوس | 32 | 20.0 | 20.0 | 90.0 |
| | دراسات عليا | 16 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 160 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل التعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| Valid (5) سنوات أو أقل | 37 | 23.1 | 23.1 | 23.1 |
| ( 6 - 10 ) سنوات | 45 | 28.1 | 28.1 | 51.2 |
| ( 11 - 15 ) سنة | 45 | 28.1 | 28.1 | 79.4 |
| (16 - 20) سنة | 10 | 6.2 | 6.2 | 85.6 |
| أكثر من 21 سنة | 23 | 14.4 | 14.4 | 100.0 |
| Total | 160 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| Valid إدارة عليا | 4 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| إدارة وسطى | 20 | 12.5 | 12.5 | 15.0 |
| إدارة تنفيذية | 136 | 85.0 | 85.0 | 100.0 |
| Total | 160 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الإداري الذي يشغله الموظف

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| Valid مسابقة جامعية | 25 | 15.6 | 15.6 | 15.6 |
| تعيين من فبل الدولة (معهد ملتزم) | 58 | 36.2 | 36.2 | 51.9 |
| توصية | 12 | 7.5 | 7.5 | 59.4 |
| نقل | 10 | 6.2 | 6.2 | 65.6 |
| بالوكالة | 51 | 31.9 | 31.9 | 97.5 |
| مكتب العمل | 4 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| Total | 160 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير أسلوب التوظيف

**Regression**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .994[a] | .989 | .988 | .10726876 |
| 2 | .997[b] | .993 | .993 | .08225610 |
| 3 | .999[c] | .998 | .998 | .04967399 |
| 4 | .999[d] | .998 | .998 | .04222862 |

a. Predictors: (Constant), FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3

b. Predictors: (Constant), FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3, FAC1_3 REGR factor score 1 for analysis 2

c. Predictors: (Constant), FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3, FAC1_3 REGR factor score 1 for analysis 2, FAC2_3 REGR factor score 2 for analysis 2

d. Predictors: (Constant), FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3, FAC1_3 REGR factor score 1 for analysis 2, FAC2_3 REGR factor score 2 for analysis 2, FAC3_3 REGR factor score 3 for analysis 2

**ANOVA[e]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 122.585 | 1 | 122.585 | 10653.437 | .000[a] |
| | Residual | 1.415 | 123 | .012 | | |
| | Total | 124.000 | 124 | | | |
| 2 | Regression | 123.175 | 2 | 61.587 | 9102.375 | .000[b] |
| | Residual | .825 | 122 | .007 | | |
| | Total | 124.000 | 124 | | | |
| 3 | Regression | 123.701 | 3 | 41.234 | 16710.727 | .000[c] |
| | Residual | .299 | 121 | .002 | | |
| | Total | 124.000 | 124 | | | |
| 4 | Regression | 123.786 | 4 | 30.947 | 17353.931 | .000[d] |
| | Residual | .214 | 120 | .002 | | |
| | Total | 124.000 | 124 | | | |

a. Predictors: (Constant), FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3

b. Predictors: (Constant), FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3, FAC1_3 REGR factor score 1 for analysis 2

c. Predictors: (Constant), FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3, FAC1_3 REGR factor score 1 for analysis 2, FAC2_3 REGR factor score 2 for analysis 2

d. Predictors: (Constant), FAC1_2 REGR factor score 1 for analysis 3, FAC1_3 REGR factor score 1 for analysis 2, FAC2_3 REGR factor score 2 for analysis 2, FAC3_3 REGR factor score 3 for analysis 2

e. Dependent Variable: FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1

# ABSTRACT


Business administration is one of the most important science in the world, this science has many branches and human resources management is one of its branches.

Our study does not discuss mainly issues about human resources management, it's more width than that, we mix between two vitals issues, staffing strategy and employee turnover, and we choose staffing process because of its importance, it provides the organization with the most important resource (human).

Many organizations through the world consider employee turnover as a big challenge, it represents waste of money, time, skills …

In our study we are trying to figure ways which decrease employee turnover, that is by assuming a relationship between staffing strategy and employee turnover, .

So the theoretical study discusses subjects related to both staffing strategy and employee turnover, then in practical study we depend on analysis the data which were gathered by:

- Questionnaires: which is designed on five Lecrt Scale.
- Individual interviews.

Finally the results:

1. there is a relationship between staffing strategy and employee turnover, and as much as the staffing strategy is good and transparence as much as the rate of employee turnover decrease.
2. There is a relationship between staffing strategy and satisfaction.
3. There is a relationship between satisfaction and employee turnover.

This study included different recommendations that help the leaders of Damascus University to use the scientific manner in staffing to increase satisfaction between employees and to decrease employee turnover rate.